4 Competências chave para melhorar a governança local

Série Liderança Eleita Local

Local Government and Public Service Reform Initiative

UN-HABITAT

Ferramentas de treinamento

Série Liderança Eleita Local

Competências essenciais para uma melhor governança local

Volume 4: Ferramentas de Treinamento

UN-HABITAT

Local Government and Public Service Reform Initiative

Open Society Institute

Prefácio

Uma das iniciativas mais bem-sucedidas da UN-Habitat para aumentar a capacidade de governos locais, de seus líderes e de muitos outros interessados locais, em todo o mundo, concretizou-se por intermédio dos esforços de sua Divisão de Capacitação e Treinamento (TCBB). Através do desenvolvimento e da disseminação de materiais de treinamento prático, e do treinamento de instrutores, a TCBB conseguiu ampliar seu alcance e sua influência sobre funcionários públicos e comunidades com o desejo e o compromisso de melhorar e promover a boa governança local. Sobretudo, essas ferramentas amigáveis para o usuário abriram as portas para que um número crescente de mulheres se juntassem às fileiras de funcionários públicos capazes de alavancar recursos comunitários para combater a pobreza e promover mudanças positivas em suas instituições governamentais. Entre essas ferramentas encontra-se a série Liderança Eleita.

A UN-Habitat desenvolveu e publicou a série Liderança Eleita Local pela primeira vez há uma década, com grande sucesso em muitas regiões do mundo através de diversos programas de treinamento, tendo sido traduzida para mais de 25 idiomas ao longo dos anos. Esperamos que esta nova série Liderança Eleita Local estabeleça novos critérios de referência de serviço para os governos locais e seus líderes, pois já existe uma rede de instrutores e de instituições de treinamento. Sua dedicação e compromisso com o desenvolvimento de lideranças eleitas são notórios. Sem o esforço dessas pessoas seria impossível alcançar o mundo inteiro com as oportunidades de aprendizagem que se encontram incorporadas à série.

Este trabalho contribui de forma marcante para a Campanha Global por Governança Urbana, lançada pela UN-Habitat em 1999 para dar suporte à implementação da meta, presente na Agenda Habitat, de "desenvolvimento de assentamentos humanos sustentáveis em um mundo urbanizado". O objetivo da campanha é contribuir para a erradicação da pobreza através da melhoria da governança urbana. Existe um consenso crescente de que a qualidade da governança urbana é o fator mais importante para a erradicação da pobreza e a prosperidade das cidades. Com base nesse consenso, a campanha concentrou-se em contribuir para a capacidade dos governos locais e de outros interessados para que eles possam implementar de forma plena as iniciativas de boa governança.

São muitas as pessoas a agradecer na concretização deste projeto: o apoio financeiro através do financiamento do governo da Holanda e do Open Society Institute; o comitê de especialistas que cedeu seu tempo para compartilhar suas idéias e sabedoria; as centenas de instrutores que contribuíram para um melhor entendimento de como fortalecer a série; a equipe de profissionais da UN-Habitat que orientou o projeto e os produtos para um resultado positivo; e os autores principais da série, Dr. Fred Fisher e David Tees.

Anna Kajumulo Tibaijuka
Diretora Executiva, UN-Habitat

Prólogo

Publicada pela primeira vez em 1994, a edição inicial da série Liderança Eleita Local (LEL) foi traduzida para 25 idiomas e usada em muitas regiões do mundo. Centenas de instrutores foram treinados para facilitar oficinas de liderança eleita e centenas de milhares de funcionários locais eleitos e nomeados participaram dos programas de liderança usando os materiais. Além disso, a série LEL foi utilizada por centenas de organizações não-governamentais e comunitárias para fortalecer suas habilidades e competências de gestão e liderança.

Com base no sucesso da série original e nas constantes mudanças na governança local, desafios urbanos e o conhecimento e compreensão crescentes sobre questões como governança e sustentabilidade, a UN-Habitat decidiu revisar e atualizar a série LEL, de modo a atender às necessidades de aprendizagem de uma nova geração de líderes eleitos locais. Foi conduzida uma pesquisa global com usuários, e uma equipe representativa de funcionários eleitos, instrutores e especialistas em governança reuniu-se na sede da UN-Habitat no fim de 2002 para revisar os dados da pesquisa, refletir sobre suas experiências como usuários da série original, revisar os materiais em profundidade a fim de determinar como aperfeiçoá-los ao máximo e chegar a um consenso sobre uma lista abrangente de medidas recomendadas, a serem tomadas para analisar os materiais com base em tempos de mudança e crescente demanda.

Diversos fatores ditaram o desenvolvimento desta nova série de materiais sobre liderança eleita local.

- Foi confirmado que os papéis e responsabilidades cobertos pela série original eram, em boa parte, ainda válidos. As competências básicas exigidas de funcionários eleitos para desempenhar funções de liderança dentro de suas jurisdições não mudaram.
- Embora as competências básicas não tenham mudado, a necessidade de um conhecimento mais profundo sobre tais competências e as habilidades para aplicá-las cresceu ao longo dos anos. O mundo está muito mais complexo, e os desafios da liderança eleita local exigem mais do que há uma década.
- O reservatório de experiências valiosas sobre governança e liderança eleita, e os problemas que os líderes locais enfrentam nos complexos ambientes urbanos de hoje vêm crescendo ao longo da última década. Era tempo de usar esse reservatório e conhecimento como recursos para aprendizagem e desenvolvimento significativos das lideranças eleitas.
- Finalmente, na última década houve uma profunda mudança no entendimento do que sejam uma boa governança e uma eficiente liderança eleita. Questões de

- igualdade, inclusão, subsidiariedade, engajamento cívico, responsabilização, transparência e os antigos padrões de eficácia e eficiência ganharam novo significado, entendimento e importância como obrigações da liderança eleita e critérios para medir o desempenho da governança.

Com base nestes fatores e na sabedoria de todos aqueles que contribuíram para a nova série, existem diversas mudanças fundamentais que marcam este trabalho.

- A série reconhece representação e liderança como os papéis e responsabilidades centrais do funcionário eleito. Eles devem representar seus eleitores e demonstrar liderança nessa representação. Ambos os papéis são complexos e exigentes.
- A fim de cumprir esses papéis e responsabilidades centrais, o líder eleito deve ter conhecimentos e habilidades nas seguintes competências: comunicação, facilitação, uso do poder, tomada de decisão, formulação de políticas, habilitação, negociação, financiamento, fiscalização e desenvolvimento institucional.
- Estas competências devem ser exercidas dentro dos princípios da boa governança, conforme definido por padrões internacionais. Esses princípios estabelecem o contexto dentro do qual cada habilidade de competência deve ser aplicada.
- As funções de instrutor e gerente de treinamento são consideradas essenciais para o sucesso do desenvolvimento de lideranças eleitas. Foi elaborado um Manual do usuário abrangente para dar apoio às suas iniciativas. Além disso, quase noventa ferramentas para treinamento individual e de governança estão disponíveis para ajudá-lo a projetar experiências de aprendizagem relevantes, com base nas necessidades de seus eleitores.

Esperamos que os usuários considerem esta nova série muito enriquecedora.

Fred Fisher e David Tees
Autores principais

Agradecimentos

A presente edição revista da série Liderança Eleita Local beneficiou-se das contribuições de muitas pessoas e muitos parceiros.

Antes e acima de tudo, gostaríamos de agradecer aos participantes da reunião do grupo de especialistas realizada em Nyeri, Quênia, em outubro de 2002, que promoveram animadas discussões sobre as muitas facetas desta série de treinamento, seu uso em vários países e sobre como melhorá-la com base em sua experiência coletiva e nos resultados da pesquisa com usuários anteriormente conduzida. Eles tornaram possível um consenso sobre importantes acréscimos, exclusões e mudanças no conteúdo, na estrutura e no processo dos materiais de treinamento que vão assegurar seu uso e serviços continuados a um público internacional formado por funcionários de governos locais, instituições de capacitação e seu pessoal. Suas valiosas observações e recomendações deram forma à estrutura e à substância desta série revista de Liderança Eleita. A esse respeito, gostaríamos de mencionar, particularmente, as contribuições da Sra. Habiba Eid, do Centro de Desenvolvimento Sustentável para Treinamento e Capacitação, Egito; Sr. Artashes Gazaryan, da SPTC/VDM, Lituânia; Sra. Anna Laczkowska, do Centro de Treinamento FSDL, Polônia; Sr. Patrick Senelart, da Habitat e Participação, Bélgica; Srs. Kulwant Singh e K.K. Pandey, do Instituto de Gestão de Assentamentos Humanos (HSMI), Índia; Sr. Mohamed Soumare, do Meio Ambiente e Desenvolvimento do Terceiro Mundo (ENDA); Sra. Ana Vasilache, da Partners Foundation for Local Development (FPDL), Romênia; Sra. Luba Vavrova, do Centro de Assistência ao Governo Local, Eslováquia; Sr. Nestor Vega Jimenez, da IULA-CELCADEL, Equador; e também os Srs. David Tees e Fred Fisher, que, além de consultores, são os principais autores da série revista.

Além disso, gostaríamos de agradecer as contribuições de diversos parceiros na Pesquisa com Usuários da primeira edição da série Liderança Eleita, conduzida antes da reunião do grupo de especialistas mencionada acima. Os resultados da pesquisa foram providenciais para fornecer informações à agenda da reunião e para revisar e aprimorar esta série, de forma geral. Particularmente, agradecemos as contribuições do Centro de Treinamento FSDL, Polônia; HSMI, Índia; Habitat e Participação, Bélgica; e Centro de Assistência ao Governo Local, Eslováquia. O Instituto de Treinamento do Governo, do Quênia, através de Nelson Mong'oni, Samuel Githaiga e Absalom Ayodo; e o Meio Ambiente e Desenvolvimento do Terceiro Mundo (ENDA), através de seus funcionários Mohamed Soumare, Bachir Kanoute e Fatou Ly Ndiaye, que também colaboraram com a elaboração deste manual, inclusive na Pesquisa com Usuários.

Este exercício nunca se teria tornado realidade sem a iniciativa, o apoio direto e a orientação da UN-Habitat, por intermédio de muitos de seus funcionários-chave. Somos gratos pelo apoio vital, os conselhos e as contribuições destas pessoas, chefiadas por Gulelat Kebede, Rafael Tuts,

Tomasz Sudra, John Hogan, Sarika Seki-Hussey, Hawa Diallo, Mohamed El-sioufi e Liz Case. Agradecemos, ainda, o apoio oferecido na revisão interna destes manuais por Winnehl Tubman e Bridget Oballa.

Nosso reconhecimento muito especial aos principais autores desta série Liderança Eleita revista, Fred Fisher e David Tees, que trabalharam incansavelmente para assegurar a alta qualidade em toda sua elaboração e finalização.

Todas estas contribuições deram forma à presente edição que, acreditamos, oferecerá muitas oportunidades para o desenvolvimento das capacidades de governos locais, seus líderes e interessados.

Rafael Tuts,
Chefe da Divisão de
Treinamento e Capacitação,
UN-Habitat

Sumário

Capítulo 1: Visão geral 1

Capítulo 2: Papel e competência de representação 5

2.1 Dando partida/aquecimento 6
Pontos a abordar 7
2.2 Formas de representação 8
2.3 Lidando com a reação política 11
2.4 Incidentes críticos na representação 13
2.5 Equilíbrio entre apoio e investigação 15
2.6 Dinâmica de dramatização/estudo de caso: a decisão sobre o anel rodoviário 19
2.7 Planejando a aplicação do aprendizado 23

Capítulo 3: A competência de comunicação 27

3.1 Dando partida/aquecimento 28
Pontos a abordar 29
3.2 Quantos quadrados você vê? 30
3.3 Reduzindo as barreiras da comunicação 32
3.4 Auto-avaliação do ouvinte 34
3.5 Comunicação com a comunidade 37
3.6 Subindo a escada da inferência 39
3.7 Sondagem sobre preconceito de gênero 45
3.8 Planejando a aplicação do aprendizado 47

Capítulo 4: A competência de facilitação 51

4.1 Dando partida/aquecimento 52
Pontos a abordar 53
4.2 O que fazer com cimento 55
4.3 Planejando e dirigindo reuniões 58
4.4 Avaliando a produtividade das reuniões 62
4.5 Resolvendo conflitos através da mediação e da comunicação 64
4.6 Rivalidade entre mercados na Cidade do Comércio 70
4.7 Refletindo sobre a eficácia da equipe 73
4.8 Planejando a aplicação do aprendizado 75

Capítulo 5: A competência de uso do poder 79

5.1 Dando partida/aquecimento 80
Pontos a abordar 81
5.2 A administração poderosa 82

5.3 Mapeando as relações de poder 83
5.4 Avaliando o uso do poder pelos dirigentes e suas administrações 86
5.5 Compreendendo o abuso de poder 91
5.6 Desenvolvendo novas culturas de poder 93
5.7 Incidentes críticos no uso do poder 94
5.8 Construindo relações de poder compartilhado 98
5.9 Planejando a aplicação do aprendizado 102

Capítulo 6: A competência de tomada de decisão 107
6.1 Dando partida/aquecimento 108
Pontos a abordar 109
6.2 *Checklist* de preferências para a tomada de decisões 111
6.3 Decisões boas e más 112
6.4 Conscientização e visão 116
6.5 Descoberta e análise de problemas 119
6.6 A decisão sobre alocação de recursos 128
6.7 Decisões sob pressão: a crise da saúde pública 134
6.8 Planejando a aplicação do aprendizado 138

Capítulo 7: A competência de formulação de políticas 143
7.1 Dando partida/aquecimento 144
Pontos a abordar 145
7.2 Desenhos como ferramentas de análise de políticas 146
7.3 Lembrando a experiência de formulação de políticas 149
7.4 O teste do formulador de políticas 150
7.5 Fundamentos para a elaboração de políticas 152
7.6 Iniciativas políticas para proteger os direitos das crianças 154
7.7 Sensibilidade de gênero em políticas públicas 157
7.8 Planejando a aplicação do aprendizado 160

Capítulo 8: A competência de capacitação 165
8.1 Dando partida/aquecimento 166
Pontos a abordar 167
8.2 O jogo de Nove Pontos 168
8.3 Opções para a prestação de serviços 170
8.4 Mapa dos *stakeholders* 173
8.5 Articulação com jovens do sexo masculino e feminino 175
8.6 O dirigente eleito enquanto criador de redes 177
8.7 Planejando a aplicação do aprendizado 179

Capítulo 9: A competência de negociação 185
9.1 Dando partida/aquecimento 186
Pontos a abordar 187
9.2 Explorando o território da negociação 188
9.3 O dilema da cooperação/deserção 191
9.4 Negociando um futuro para Centerville 194
9.5 Água a custos razoáveis para os bairros de baixa renda 201

9.6 Gênero e a competência de negociação 207
9.7 Planejando a aplicação do aprendizado 209

Capítulo 10: A competência financeira 213
10.1 Dando partida/aquecimento 214
Pontos a abordar 215
10.2 Troca de idéias 216
10.3 Política/política não-intencional de avaliação de impostos 218
10.4 Avaliando as condições financeiras 221
10.5 Análise de balanços 224
10.6 Envolvendo os cidadãos na preparação de orçamentos 225
10.7 Planejando a aplicação do aprendizado 227

Capítulo 11: A competência de supervisão 233
11.1 Dando partida/aquecimento 234
Pontos a abordar 235
11.2 Supervisão e boa governança 237
11.3 *Checklist* para supervisão 238
11.4 O mercado que nunca "decolou" 240
11.5 Auditoria de eficiência 241
11.6 Lutando contra a corrupção – tarefa de quem? 245
11.7 Planejando a aplicação do aprendizado 247

Capítulo 12: A competência de desenvolvimento institucional 251
12.1 Dando partida/aquecimento 252
Pontos a abordar 253
12.2 Qual é o problema? 254
12.3 Relatório de boa governança 256
12.4 Planejando uma força de trabalho diferenciada 258
12.5 Incidentes críticos no desenvolvimento institucional 260
12.6 Mudando a cultura 262
12.7 Planejando a aplicação do aprendizado 265

Capítulo 13: O papel e a competência de liderança 269
13.1 Dando partida/aquecimento 270
Pontos a abordar 271
13.2 Um quadro de liderança 273
13.3 Paradoxos da liderança eleita 274
13.4 Liderança e boa governança 275
13.5 *Checklist* da igualdade de gêneros 278
13.6 Liderança e gestão da corrupção 280
13.7 Avaliando o desempenho do líder eleito 286
13.8 Comemoração consciente do aprendizado 290
13.9 Planejando a aplicação do aprendizado 292

Capítulo 1:
Visão geral

As Ferramentas de Treinamento que constam no Volume 4 da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat, são preparadas para ajudar os treinadores e facilitadores a organizar eventos de treinamento com base nas idéias e conceitos contidos no Volume 3 – Conceitos e Estratégias. Esses dois volumes são precedidos e complementados pelo Volume 2 – Guia do Usuário e pelo Volume 1 – Guia Breve. A série revisada do UN-Habitat é composta por esses quatro volumes e apresenta dois papéis e dez competências essenciais para cada autoridade pública eleita servir sua comunidade local. Os papéis são a representação e a liderança. As dez competências incluem: comunicação, facilitação, formulação de políticas, tomada de decisão, delegação, supervisão, finanças, desenvolvimento institucional, uso do poder e negociação.

No contexto desta série, o termo 'ferramenta" é usado como uma metáfora para as melhores formas de se chegar a um fim específico, reconhecendo a importância das ferramentas "corretas" para a realização bem sucedida de qualquer tarefa. Da mesma maneira, a tarefa do treinador é escolher a ferramenta de aprendizado correta a fim de auxiliar os participantes do treinamento a adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar as importantes exigências de seu trabalho. Com isto em mente, o Volume 4 oferece aos treinadores uma série de atividades para desenvolver habilidades e conhecimento, que são ferramentas para ajudar os participantes a desenvolverem suas habilidades em uma competência ou papel específico.

As ferramentas de treinamento foram selecionadas e organizadas com muito cuidado e incluídas em cada caixa de ferramentas dos vários capítulos que representam os dois papéis e as dez competências. O conjunto inclui ferramentas que oferecem aos participantes novos conceitos para reflexão, gerando novas oportunidades de auto-descoberta que vão encorajá-los a experimentar outras maneiras de fazer as coisas e a escolher formas diferentes de utilizar aquilo que aprenderam, quando voltarem para casa e para os seus respectivos papéis de liderança. Existem também ferramentas para ajudar os participantes a se conhecerem e a se sentirem confortáveis mais rapidamente em um ambiente de aprendizado desconhecido. Cada caixa de ferramentas inclui atividades para aumentar os níveis de energia em um grupo de participantes, bem como outras para inspirar o pensamento criativo ou uma maior abertura às diferentes alternativas. Todas as ferramentas baseiam-se em princípios de aprendizado experimental e são formuladas para incentivar uma vigorosa interação entre os participantes da oficina.

As ferramentas de cada capítulo foram seqüenciadas a fim de facilitar um processo de aprendizado ordenado. Embora elas possam ser usadas como estão para organizar uma oficina de liderança eleita, esta não foi a nossa intenção original. Nós vemos este agrupamento de ferramentas apenas como uma alternativa de formulação. Cada treinador deverá alterar o conteúdo das ferramentas, bem como a ordem em que elas serão utilizadas. Outros materiais podem e devem ser adicionados, para assegurar que a experiência de aprendizado oferecida seja relevante para as necessidades de aprendizado dos participantes. Já que foram incluídos mais de doze desenhos diferentes de oficinas na série LEL, o treinador criativo tem uma série de oportunidades de tirar proveito das ferramentas de outras caixas da série, ou mesmo de ferramentas de outras fontes, a fim de enriquecer o conteúdo de uma outra caixa de ferramentas. Caso você ainda não tenha observado, os exercícios Oportunidade de Reflexão que constam dos vários volumes da série, particularmente do Volume 3 – Conceitos e Estratégias – podem ser facilmente adaptados para complementar as caixas de ferramentas.

As ferramentas de abertura e fechamento são as mesmas em cada caixa de ferramentas, com pequenas variações ligadas aos diferentes assuntos de seus respectivos capítulos. Caso você esteja planejando utilizar todos os capítulos com todos os dez papéis e competências - o que esperamos que você realmente faça - essas ferramentas de abertura e fechamento se tornarão muito monótonas. Pedimos desculpas pela repetição e incentivamos você a aplicar seus talentos criativos a esses importantes segmentos de cada evento de aprendizado experimental, à medida que for concluído o primeiro evento de nossa série.

A ferramenta de abertura para cada papel ou competência contém orientação sobre como dinamizar um novo grupo de participantes, bem como comentários introdutórios e sugestões que ajudarão o treinador a ter sucesso ao dar início às oficinas. Caso você deseje planejar mais do que uma oficina para os líderes eleitos do poder público utilizando esta série, a ferramenta de abertura de cada capítulo que representa um papel ou competência, com certeza, vai precisar ser adaptada. A ferramenta de fechamento de cada capítulo foi criada como uma ponte para facilitar que os participantes caminhem da "terra do aprendizado" para a "terra da prática". Esta ferramenta irá lembrar aos participantes que estão iniciando a caminhada um antigo provérbio russo: "Você não pode comprar sabedoria em outras terras, se ela não existir em sua pátria". Esta ferramenta pode ser repetida para dar continuidade ao desenvolvimento de um contrato de auto-gestão de aprendizado.

Finalmente, encorajamos você a planejar programas que incluam todos os Papéis e Competências apresentados nesta série. Quando fizemos a revisão desta nova série, ficamos impressionados ao verificar as várias maneiras como as competências individuais complementam umas às outras. Obviamente, todas as competências são essenciais para os papéis e responsabilidades fundamentais e cruciais das lideranças eleitas. Será enorme o aprendizado obtido através de um programa envolvendo todos os volumes. Desejamos a você e aos participantes muitas experiências de aprendizado produtivas e divertidas.

Observação para os Usuários: Muitos dos exercícios incluídos neste e nos outros volumes da série LEL têm valor fora do próprio local da oficina, como ferramentas de aprendizado *on-the-job*. O uso criativo dessas ferramentas, junto com a prática diária dos líderes eleitos, poderá ajudá-los a analisar mais profundamente, interpretar e aprender em primeira mão, a partir de suas próprias experiências.

Observações mais detalhadas sobre a Série Lideranças Locais Eleitas podem ser encontradas no Capítulo 1 do Volume 3 – Conceitos e Estratégias.

Capítulo 2
Papel e competência de representação

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

2.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

2.2 Formas de representação

Ajude os participantes a se inteirarem das diversas maneiras como os representantes públicos eleitos podem definir seus papéis na representação dos interesses de seus eleitores. (60 minutos)

2.3 Lidando com a reação política

Dê aos participantes a oportunidade de analisar o custo político para que uma autoridade pública eleita assuma uma posição sobre uma questão que parece violar uma promessa de campanha. (60 minutos)

2.4 Incidentes críticos na representação

Ajude os participantes a ter uma visão dos dilemas típicos que surgem no processo de representação e como eles podem ser geridos com sucesso (60 minutos).

2.5 Equilíbrio entre apoio e investigação

Ofereça aos participantes habilidades práticas no uso equilibrado de advocgar e investigação, quando estão envolvidos em conversas com seus eleitores. (60-75 minutos).

2.6 Dinâmica / estudo de caso: a decisão sobre o anel rodoviário

Dê aos participantes uma oportunidade de tomar uma decisão que parece representar os melhores interesses da comunidade como um todo, em meio a reivindicações de interesses conflitantes dos poderosos e visões diferentes entre os próprios tomadores de decisão sobre quais os interesses que devem ser representados. (120 minutos).

2.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam a fim de melhorar a maneira como eles desempenham seus papéis representativos. (30 minutos).

2.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, buscando um envolvimento participativo com as idéias e conceitos relativos à competência de representação, bem como uns com os outros, como parceiros de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Dê início dando as boas-vindas aos presentes ao programa sobre o papel e a competência de representação, que faz parte da Série LEL (Lideranças Locais Eleitas) do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
   - ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

- ❑ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 2 do Volume 3, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre o papel e a competência da representação

- ❑ A representação é o papel mais importante e desafiador de um dirigente eleito.
- ❑ Você representa interesses conflitantes das comunidades – econômicos, sociais, religiosos, étnicos, de gênero e idade – citando apenas alguns.
- ❑ Esses interesses conflitantes sempre encontram dificuldade em compreender o "quadro maior" que deve ser a sua visão panorâmica como autoridade eleita.
- ❑ Nunca haverá recursos suficientes para você atender a todas as necessidades e interesses de seus eleitores, sendo necessário fazer escolhas difíceis e buscar soluções conciliatórias entre as necessidades de longo e curto-prazo.
- ❑ O seu apoio a um projeto que envolve o comprometimento de verbas municipais a longo prazo - por exemplo, para um sistema de transporte coletivo - às custas de necessidades de curto-prazo – por exemplo, asfaltar as ruas do bairro – poderá custar-lhe alguns votos nas próximas eleições.
- ❑ Esses dilemas da representação são inevitáveis. Eles fazem parte da trajetória dos que se aventuram no mundo da governança local.
- ❑ Importantes estratégias de representação para o político bem sucedido envolvem a construção de parcerias duradouras com grupos públicos e privados que têm a capacidade de fazer as coisas acontecer dentro da comunidade.
- ❑ Outras estratégias para o sucesso no papel de representação envolvem incentivar a participação e a tomada de decisão entre a comunidade de base, envolvendo aqueles cidadãos mais intimamente afetados pelas políticas e programas do governo local.
- ❑ A técnica de equilibrar apoio – dizer o que você pensa com força e

convicção – com investigação – questionar de forma crítica o seu próprio raciocínio e pedir *feedback* dos eleitores envolvidos – é valiosa para se alcançar sucesso em dominar os difíceis desafios da representação.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo está baseado nas melhores referências que existem sobre liderança eleita e o papel e a competência da representação.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens pedagógicas baseadas em aulas expositivas, tão comuns nos treinamentos.
- ❏ Encorajamos você a dizer o que pensa e a compartilhar suas experiências como representante com os demais participantes, que estarão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça bem para compreender e mantenha a sua mente aberta sobre as idéias e conceitos introduzidos.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Desafie os pontos de vistas e pressupostos diferentes dos seus e peça explicações e justificativas.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a colocar em prática o que aprendeu de novo quando voltar às suas responsabilidades como representante eleito.

2.2 Formas de representação

Objetivo

O objetivo deste exercício é ajudar os participantes a identificar e planejar mudanças em suas formas de representação mais características, como homens e mulheres eleitos pelo público, e nos departamentos onde eles servem.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 2.2A, contendo duas pesquisas. Uma delas será usada pelos participantes para identificar as

suas formas de representação mais características neste momento e as formas que eles aspiram para o futuro. A outra pesquisa é para ser usada da mesma forma para os setores públicos onde eles servem. Diga aos participantes para responderem sozinhos às duas pesquisas, reservando 15 minutos para que eles completem a tarefa.

2. Quando os participantes tiverem completado a tarefa, divida-os em pequenos grupos. Peça aos participantes de cada grupo para consolidarem os resultados em folhas de papel jornal, analise os resultados e discuta as respostas às seguintes perguntas:
   - ❏ O que vocês observam sobre os resultados do seu levantamento individual, comparados com os resultados de todas as entidades eleitas, como vocês explicam a variação?
   - ❏ Onde se encontram as lacunas mais significativas entre as formas de representação atuais e no futuro? Quais as implicações disto?
3. Após 30 minutos, reúna novamente os participantes. Peça a cada grupo para afixar na parede os seus resultados e dizer quais as respostas do grupo às duas perguntas. Incentive o grupo a discutir as lacunas que identificaram e suas implicações para uma representação mais eficaz dos grupos eleitos.

Apostila 2.2.A: Pesquisa sobre representação

Tarefa da Pesquisa

Reserve alguns minutos para completar as pesquisas sobre práticas atuais e futuras no papel de representação. Ambas as pesquisas incluem oito maneiras diferentes como os dirigentes eleitos desempenham seu papel de representação. A Pesquisa No. 1 – Representação – Eu Próprio(a), deve ser usada para você avaliar seu próprio desempenho, indicando ao lado de cada um dos oito papéis de representação típicos de como você enxerga aquele papel:

(1) não aplicável a você como representante
(2) aplicável de um certo modo, ou
(3) muito aplicável

Classifique primeiro o seu desempenho nas três colunas à esquerda, que refletem como você se vê "agora". Em seguida, classifique o seu desempenho nas três colunas da direita, marcando como você gostaria de se ver no "futuro". Termine desenhando uma linha vertical ligando a pontuação "agora" e outra linha vertical ligando a pontuação "futuro". Observe os papéis nos quais existe uma distância maior entre a situação como você se vê hoje e no futuro. Estas são áreas onde existe necessidade de mais mudanças em seu desempenho como representante.

Quando tiver completado a primeira pesquisa, vá para a Pesquisa No. 2 – Representação – O Governo Eleito. Complete esta pesquisa da mesma maneira com relação ao governo qual você faz parte. Novamente, use as linhas

verticais para identificar as formas de representação que precisam ser mais trabalhadas pelos seus colegas eleitos.

Pesquisa No. 1: Representação – Eu Próprio(a)		
Escala: Onde eu me vejo agora: 1 = de forma nenhuma 2 = de uma certa forma 3 = muito		Onde eu gostaria de me ver no futuro: 1 = de forma nenhuma 2 = de uma certa forma 3 = muito
Forma de Representação:	Agora	Futuro
Representante: Eu expresso da forma mais clara possível as opiniões dos cidadãos que represento e busco a orientação deles para tomar decisões	① ② ③	① ② ③
Administrador: Eu levo em consideração o que parece ser o melhor para a comunidade como um todo e então ajo com base no meu melhor julgamento	① ② ③	① ② ③
Elitista: Eu ignoro as reivindicações da maioria dos eleitores e ajo de forma a direcionar os recursos para o benefício dos grupos de renda mais elevada e da comunidade empresarial	① ② ③	① ② ③
Universalista: Eu atendo às necessidades de todos os cidadãos usando critérios de necessidade relativa, a fim de decidir como distribuir os recursos	① ② ③	① ② ③
Protetor: Eu obtenho o máximo possível de recursos para os meus eleitores e busco dar-lhes um tratamento especial	① ② ③	① ② ③
Padrinho: Eu desejo ser reconhecido por dar um tratamento ou prestar um serviço especial aos eleitores que me apoiaram no passado	① ② ③	① ② ③
Ombudsman: Meu negócio é intervir sempre que necessário para resolver problemas entre eleitores e agências.	① ② ③	① ② ③
Solucionador: Eu tento resolver os problemas, tratando diretamente deles, buscando a intervenção de funcionários ou supervisionando a solução.	① ② ③	① ② ③

Pesquisa No. 2: Representação – O Governo Eleito		
Escala: Onde eu nos vejo agora: 1 = de forma nenhuma 2 = de uma certa forma 3 = muito		Onde eu gostaria de nos ver no futuro: 1 = de forma nenhuma 2 = de uma certa forma 3 = muito
Forma de Representação:	Agora	Futuro
Representante: Nós expressamos da forma mais clara possível as opiniões dos cidadãos que representamos e buscamos a orientação deles para tomar decisões	① ② ③	① ② ③

Conselheiro: Nós levamos em consideração o que parece ser o melhor para a comunidade como um todo e então agimos com base em nosso melhor julgamento	① ② ③	① ② ③
Elitista: Nós ignoramos as reivindicações da maioria dos eleitores e agimos de forma a direcionar os recursos para o benefício dos grupos de renda mais elevada e da comunidade empresarial	① ② ③	① ② ③
Universalista: Nós atendemos às necessidades de todos os cidadãos usando critérios de necessidade relativa, a fim de decidir como distribuir os recursos	① ② ③	① ② ③
Protetor: Nós obtemos o máximo possível de recursos para os nossos eleitores e buscamos dar-lhes um tratamento especial	① ② ③	① ② ③
Padrinho: Nós desejamos ser reconhecidos por dar um tratamento ou prestar um serviço especial aos eleitores que nos apoiaram no passado	① ② ③	① ② ③
Ombudsman: O nosso negócio é intervir sempre que necessário para resolver problemas entre eleitores e agências.	① ② ③	① ② ③
Solucionador: Nós tentamos resolver os problemas, tratando diretamente deles, buscando a intervenção de funcionários ou supervisionando a solução.	① ② ③	① ② ③

2.3 Lidando com a reação política

Objetivo

Este estudo de caso dará aos participantes uma oportunidade de analisar os custos políticos para as autoridades eleitas de assumir uma posição sobre uma questão que parece violar uma promessa de campanha.

Nota: O caso pode ser usado da melhor forma possível junto com a Ferramenta 2.2, que envolve os participantes em uma discussão sobre várias formas de representação.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Distribuir cópias da Apostila 2.3 A e pedir que os participantes leiam o caso. Após a leitura, dividir os participantes em pequenos grupos de cinco a sete pessoas. Dar a cada grupo pequeno a tarefa de responder as três perguntas que aparecem ao final do caso.
2. Depois de uns 20 minutos de discussão nos pequenos grupos, reunir os participantes novamente e pedir que relatem as discussões em cada

grupo. Encorajar uma discussão geral sobre o tema "administração responsável", um exercício de julgamento independente sobre o que é melhor para os eleitores e que pode ser visto como um desvio dos desejos da maioria.

Apostila 2.3 A: O parecer da minoria (*minority report*)

Dentro de poucas semanas, os eleitores de uma cidade de médio porte vão analisar os méritos da emissão de bônus para financiar o primeiro sistema de transporte público da cidade. Duas iniciativas anteriores de bônus para um sistema de transporte público não tiveram êxito nas pesquisas. O prefeito e a maioria dos representantes da administração pública local chegaram à conclusão de que os fracassos no passado se deviam à tentativa de inclusão do serviço integrado de transporte ferroviário no pacote. Eles são a favor da remoção do serviço de trens urbanos desta vez, substituído por uma frota de micro-ônibus como alternativa de escolha para o transporte de passageiros de casa para o trabalho em uma cidade vizinha. Eles acreditam que essa abordagem seja a melhor para lidar com aquilo que eles vêem como uma forte oposição da comunidade aos trens.

Uma dirigente eleita tem outra opinião. Em seu segundo mandato na administração local, ela apóia fortemente um sistema de transporte público para a comunidade, posição que ela compartilha com a maioria dos moradores do bairro que ela representa. A remoção do transporte ferroviário integrado do pacote é um erro grave, segundo o seu ponto de vista. Se não começarem a construir um sistema integrado ao transporte ferroviário dentro dos próximos cinco anos, ficará seriamente prejudicada a participação da cidade em uma rede de transporte regional que está sendo desenvolvida com financiamento do governo central. Apesar do seu apoio ao transporte público, ela se opõe à abordagem "light" apoiada pelos seus colegas de governo. Após uma profunda análise da questão, a representante pública vota contra a resolução de colocar a questão do transporte na cédula de eleições sem a inclusão de financiamento para um sistema integrado ao transporte ferroviário.

Seis meses após, a proposta autorizada pela administração local aparece na cédula para a análise dos eleitores. A proposta é derrotada por uma vasta maioria.

Perguntas

1. Qual é a obrigação dos administradores públicos eleitos de tornar pública a sua posição aos seus eleitores antes de declarar uma posição sobre a questão dos transportes?
2. Que risco uma autoridade eleita corre ao declarar aos eleitores do bairro uma posição sobre a questão que não parece estar de acordo com suas promessas de campanha?
3. Que tipo de "controle de danos" você recomendaria àquela governante eleita para justificar sua posição junto aos seus eleitores?

2.4 Incidentes críticos na representação

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a terem uma visão mais ampla sobre os típicos dilemas que ocorrem no processo de representação, mostrando como eles podem ser administrados com êxito.

Observação: Os incidentes críticos são dilemas que acontecem a partir do conhecimento ou da experiência real dos participantes. Eles foram criados para ser possíveis de acontecer e comuns à experiência de cada participante. Geralmente os incidentes críticos não sugerem uma resposta correta ou uma solução, podendo provocar confusão e incerteza nos participantes sobre o que deve ser feito. E eles devem fazer exatamente isto. Trabalhar com cada incidente levará os participantes a se envolverem ativamente na análise e discussão.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 2.4 A, que se encontra na próxima página. Diga que eles têm 20 minutos para completar o exercício, seguindo as instruções.
2. Após os 20 minutos, divida os participantes em pequenos grupos e separe um canto para cada grupo trabalhar separadamente, fornecendo papel e pincéis atômicos. Cada grupo terá 40 minutos para completar as seguintes tarefas:
   - ❏ Cada membro do grupo terá 3 minutos para descrever seus incidentes críticos.
   - ❏ Na folha de papel jornal, faça uma lista dos fracassos mais comuns dos governantes eleitos em relação a esses incidentes, ao representar adequadamente os interesses de seus eleitores.
   - ❏ Escolher pelo menos 4 coisas que poderão ser feitas pelos líderes em situações como estas, a fim de representar de forma mais eficaz os interesses de seus eleitores e escreva essas ações na folha de papel.
3. Quando os participantes se reunirem novamente, pedir que cada grupo relate a sua experiência. Discutir as semelhanças e diferenças entre os grupos. Encorajar os homens e as mulheres a servirem de porta-voz para os seus respectivos grupos.

Apostila 2.4 A – Quando os representantes não representam

Reserve alguns minutos para lembrar uma situação que aconteceu durante o seu mandato e onde houve uma falha do governo como um todo, ou dos membros individualmente, em representar de forma adequada os interesses dos eleitores. A situação pode envolver pessoas influentes na comunidade, ou um grupo amotinado, que acusou o governo de fazer alguma coisa ou de se omitir e não dar aos cidadãos uma justificativa ou uma oportunidade de se manifestar ou dar suas opiniões. Quando você se lembrar de uma situação como esta, tome nota no espaço reservado abaixo.

Qual foi a situação?

.....

.....

.....

.....

O que os governantes fizeram ou deixaram de fazer?

.....

.....

.....

.....

Quem eram os principais *stakeholders*?

.....

.....

.....

.....

Como os seus interesses foram violados ou ignorados?

.....

.....

.....

.....

Quais foram as conseqüências da ação ou da omissão do governo?

.....

.....

.....

.....

O que você e seus colegas fariam diferente se pudessem revisitar a situação?

.....

.....

.....

.....

2.5 Equilíbrio entre apoio e investigação

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade prática para o uso equilibrado de apoio e investigação, quando estiverem envolvidos em conversas com seus eleitores.

O valor deste exercício aumentará significativamente se ele for precedido de uma explicação sobre o equilíbrio adequado entre apoio – apresentar o seu ponto de vista de forma convincente – e investigação – perguntar o que os outros cidadãos pensam e porque eles pensam assim. As informações sobre como essas técnicas podem ser combinadas de maneira eficaz no diálogo com os constituintes encontra-se no Volume 3 – Capítulo 3 – Competência de Comunicação.

Tempo requerido: 60-75 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 2.5 A, que se encontra na página seguinte e que contém uma descrição dos comportamentos utilizados pelas pessoas que fazem um uso equilibrado e eficaz das técnicas de apoio e investigação quando estão engajados em diálogo com seus constituintes. Se possível, distribuir as cópias aos participantes com antecedência, dando instruções para que eles leiam antes de participar do exercício.
2. Quando os participantes tiverem lido o texto, peça a eles que se dividam em grupos de três. Cada grupo vai combinar um tópico controvertido que servirá de base para o início de uma conversa, por exemplo, o investimento de fundos públicos na prevenção da AIDS. Dois participantes, cada um assumindo uma posição diferente sobre a questão, iniciam um diálogo de uns 10 minutos sobre o tópico escolhido, cada um deles adotando uma opinião contrária sobre a questão. Para que a situação fique mais realista, um deles deve assumir o papel de um governante bem conservador, e o outro, o de um cidadão bem informado, quem sabe, no papel de pai ou mãe de uma vítima de AIDS.
3. Para a primeira rodada, dois membros do grupo vão conversar utilizando as técnicas de apoio e investigação descritas na apostila. O terceiro membro observa a conversa e toma nota sobre o desempenho dos outros dois, usando uma folha do observador (ver Apostila 2.5 B). Ao final da conversa, o observador relata as reações, com base em sua observação. Depois desta etapa, os membros trocam seus papéis e completam mais duas rodadas, seguindo as mesmas instruções.
4. Ao final da terceira rodada, os participantes se reúnem novamente no grupo maior, para discutir suas reações às técnicas de apoio e investigação, como uma forma de estabelecer melhores relacionamentos com os constituintes e fortalecer reputações com integridade.

Apostila 2.5 A – Equilíbrio entre Apoio e Investigação

Uma reclamação comum dos cidadãos sobre seus representantes eleitos é: “Eles não nos ouvem”. Se forem honestos consigo mesmos, grande parte dos representantes eleitos vão concordar com esta crítica. A boa conversa é uma arte. O domínio desta arte pode ser um dos melhores amigos que um governante pode ter. Uma importante ferramenta para o representante eleito que deseja ser um mestre na arte da conversa é conseguir equilibrar apoio – apresentar e argüir de forma convincente sobre um ponto de vista – e investigação – encorajar outras pessoas a questionar o ponto de vista que está sendo defendido e ouvir cuidadosamente o que está sendo dito. Em outras palavras, equilibrar apoio e investigação envolve tornar mais visível tanto o

seu processo de raciocínio, como o dos seus constituintes, quando estão envolvidos em um diálogo.

Grande parte dos governantes eleitos aprendeu a ser bons defensores de seus pontos de vistas às custas de serem bons investigadores. Esta apostila contém instruções para a utilização de ambas as técnicas, com alguns exemplos de frases que podem ser usadas em conversa com um ou mais cidadãos.

O que dizer quando se está defendendo um ponto de vista?

- ❏ Deixe claras as suposições que subjazem à sua posição e use fatos para descrever como você chegou a esta posição. “O que eu penso é... e estes são os motivos...”.
- ❏ Explique os argumentos que servem de base à sua posição: “Eu supus que...”
- ❏ Seja explícito quanto à maneira como você chegou a adotar este ponto de vista: “Eu cheguei a esta conclusão porque...”
- ❏ Explique melhor o seu ponto de vista, explicitando quem será afetado, como eles serão afetados e porque: “Se eu fizer isto, sabemos que... será beneficiado... porque...”
- ❏ Dê exemplos concretos que apóiem a sua posição ou exemplos hipotéticos, se estiver atuando em território novo: “Para você ter uma visão clara do que eu estou dizendo, imagine que você seja... e que acabe sendo afetado por...”
- ❏ Tente imaginar o ponto de vista de seus constituintes sobre aquilo que você está dizendo.

Como testar a sua posição junto aos seus constituintes...

- ❏ Encoraje os seus constituintes a analisarem os seus fatos e suposições: “O que você acha do que estou dizendo? Você está vendo algo errado? O que você pode acrescentar ao que foi dito?
- ❏ Evite ficar na defensiva, particularmente se um oponente político estiver presente.
- ❏ Encoraje a participação dos constituintes, indicando pontos sobre os quais você ainda tem dúvidas em relação à posição que está defendendo: “Será que você poderia me ajudar com este ponto?”
- ❏ Ouça atentamente, permaneça aberto e encoraje as outras pessoas a expressarem seus pontos de vista: “Você tem um ponto de vista diferente?”

Como testar a sua posição junto aos seus constituintes...

- ❏ Encoraje os seus constituintes a analisarem os seus fatos e suposições: “O que você acha do que estou dizendo? Você está vendo algo errado? O que você pode acrescentar ao que foi dito?

- ❏ Evite ficar na defensiva, particularmente se um oponente político estiver presente.
- ❏ Encoraje a participação dos constituintes, indicando pontos sobre os quais você ainda tem dúvidas em relação à posição que está defendendo: "Será que você poderia me ajudar com este ponto?"
- ❏ Ouça atentamente, permaneça aberto e encoraje as outras pessoas a expressarem seus pontos de vista: "Você tem um ponto de vista diferente?"
- ❏ Ajude os seus constituintes a explorar seu próprio ponto de vista sobre o tópico: "Qual é a importância disto? Como isto se conecta com o que acabamos de dizer?"
- ❏ Explique porque você está interessado no ponto de vista dos demais: "Eu quero saber mais sobre o assunto porque..."
- ❏ Questione o que eles estão dizendo, fazendo perguntas que não podem ser respondidas com um simples "sim" ou "não": "Como a sua proposta afetaria...? Poderia dar um exemplo para que eu possa compreender melhor...?"
- ❏ Confirme se está entendendo realmente o que eles estão dizendo: "Em outras palavras, o que estão dizendo é..."
- ❏ Ouça buscando uma forma de compreensão diferente que conduza você e a outra pessoa a um nível mais elevado de entendimento e apreciação do ponto de vista um do outro.

Apostila 2.5 B: Esboço do observador

Instruções: Durante o diálogo entre os seus parceiros, preste bastante atenção ao fluxo da conversa. Utilize esta folha para fazer algumas observações sobre a forma como cada um deles estão usando apoio e investigação. Esteja preparado para discutir suas observações com eles antes de trocar de papéis.

Parceiro no. 1	Parceiro no. 2	Ao defender um ponto de vista, com que freqüência este parceiro:
		Afirmou suas idéias ou opiniões sobre o assunto de forma clara para que o parceiro pudesse enxergá-las com clareza?
		Deixou claros os pressupostos sobre os quais suas opiniões e idéias se baseiam?
		Apresentou fatos, e não opiniões ou casos, para apoiar e esclarecer sua linha de raciocínio?
		Convidou o parceiro a contribuir com suas próprias idéias?
		Evitou uma atitude defensiva quando questionado?

Parceiro no. 1	Parceiro no. 2	Ao investigar, com que freqüência este parceiro:
		Fez perguntas sobre as suposições do outro?
		Fez perguntas que contribuíram para um maior entendimento do seu ponto de vista?
		Ouviu sem julgamento, com atenção e sem interromper a fala do outro?

2.6 Dinâmica / estudo de caso: a decisão sobre o anel rodoviário

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de tomar uma decisão que parece representar os melhores interesses da comunidade como um todo, em meio a exigências contraditórias de interesses dos poderosos e pontos de vista diferentes entre os próprios tomadores de decisão sobre quais os interesses que devem ser representados.

Tempo requerido: 120 minutos

Processo

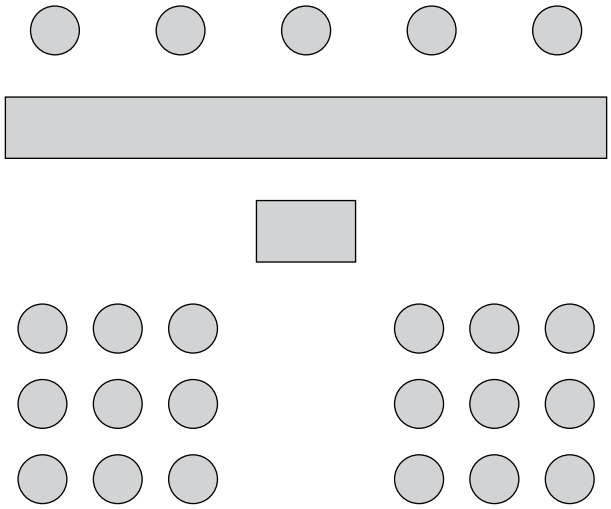
1. Diga aos participantes que eles vão participar de uma dinâmica de dramatização em que vão se envolver numa situação relativa à compra de terra por um governo local para completar a aquisição de direito de passagem para um anel rodoviário. Peça a participação de 11 voluntários, tentando envolver homens e mulheres a fim de assegurar um bom mix de papéis e evitar estereótipos. Explique que cinco voluntários assumirão o papel de dirigentes eleitos para um poder público local. Três dos cinco farão os papéis de representante, elitista e defensor de uma causa, respectivamente. Dois deles vão assumir papéis de administradores. Os outros seis assumirão papéis de naturalista, professor, porta-voz do bairro, agente imobiliário, representante de associação dos contribuintes e engenheiro de tráfego da cidade. Peça aos que não estão participando da dinâmica para serem os cidadãos interessados durante uma audiência pública sobre a proposta de compra do terreno.
2. Dê a cada participante uma tira de papel da Apostila 2.6 A, correspondendo ao papel que cada um vai desempenhar.

Obs.: você pode copiar da Apostila 2.2 A uma descrição dos papéis de representação das autoridades públicas como lembrete aos cinco participantes que estão desempenhando esses papéis.

3. Dê uma cópia da Apostila 2.6 B para todos os participantes, inclusive os cidadãos que estão observando. Cada pessoa designada para desempenhar um papel recebe uma descrição e todos os participantes têm 15 minutos para ler sobre a situação e se familiarizar com seus respectivos papéis. Explicar que o objetivo dos dirigentes é chegar a uma decisão que seja a melhor para a comunidade em longo prazo, minimizando o custo político do grupo através da reconciliação ou silenciando os interesses rivais. Durante esse tempo, peça aos participantes que não estão participando diretamente da dinâmica para conseguir mesas e cadeiras para a audiência pública, como é demonstrado no layout da página seguinte.
4. A ação começa com os líderes do governo iniciando a audiência pública. Representantes dos vários grupos e o engenheiro de tráfego vão à frente apresentar sua posição a respeito da compra. Cada um tem três minutos para falar. Em seguida, é encerrada a audiência pública e os participantes que desempenham os papéis das autoridades levam as suas cadeiras para os dois extremos da mesa a fim de tomarem suas decisões face a face.

Obs.: normalmente, após a audiência pública, os governantes se retiram para tomar suas decisões. No entanto, nesta dinâmica, os *stakeholders* permanecem na sala a fim de observar o processo de deliberação.

Em aproximadamente 20 minutos, pedir aos participantes que estão representando as autoridades eleitas para concluírem sua deliberação. Os participantes voltam para o formato da audiência pública e se preparam para anunciar sua decisão sobre a compra do terreno e oferecer uma justificativa para a decisão tomada (10 minutos). Isto finaliza a dinâmica.



5. Concluindo a dinâmica, pedir aos participantes para separar alguns minutos para retornar a sala de treinamento à sua configuração original. Quando isto estiver pronto e os participantes estiverem novamente sentados, iniciar a discussão sobre o exercício com base nas seguintes perguntas:
   - ❏ Que fatores foram levados em conta pelos membros da administração local para chegar a esta decisão?
   - ❏ A administração teve sucesso em manter o foco no "quadro maior", ao considerar os prós e contras da decisão de compra?
   - ❏ Que tipos de representação foram praticados durante o processo de tomada de decisão e que efeitos ele teve sobre a decisão final?
   - ❏ Qual a lição deste exercício sobre a administração local no papel de administradora do bem maior da comunidade?
   - ❏

Apostila 2.6 A - As autoridades eleitas e seus papéis

Oficiais eleitos e papéis da equipe

Prefeito: Sua função é explicar a proposta durante a audiência, convidar os cidadãos a falar (começando com o engenheiro de tráfego) e relatar os resultados das decisões das autoridades.

Conselheiro: Sua tarefa é defender que a sua opinião é a melhor para a cidade em longo-prazo, mesmo que os que apóiam você o julguem mal.

Representante Comunitário: Seu papel é defender o que o seu bairro deseja: ou seja, preservar a natureza e encontrar outra maneira de resolver o problema do congestionamento de tráfego.

Elitista: Sua função é ignorar as reivindicações do bairro e defender a construção do anel rodoviário como um estímulo ao desenvolvimento comercial e para a melhoria da receita local.

Defensor de uma causa: Sua função é "vender" seu voto para o anel rodoviário em troca de apoio da administração local para a compra de terras para um parque em seu bairro.

Engenheiro de tráfego: Sua função é argumentar que os cálculos que você fez sugerem que o congestionamento vai piorar a cada mês e que desviar o trânsito exige a maior prioridade, especialmente quando o governo central está interessado em cobrir parte dos custos.

Papéis dos *stakeholders*

Naturalista: Sua função é argumentar que o habitat dos animais selvagens precisa ser preservado. Não existe fauna igual na região e, quem sabe, em todo o país. Sua destruição será uma perda enorme para a comunidade e para a reputação da administração local para sempre.

Professor: Sua função é argumentar que o habitat dá às crianças da cidade uma oportunidade única de aprender sobre os animais selvagens. Privá-los disto vai destruir uma das coisas especiais e únicas sobre a comunidade.

Porta-voz do bairro: Sua função é argumentar que o bairro já vem aproveitando esta área durante vários anos. Você observou as crianças crescendo e brincando ali. Essa perda seria irreparável para a comunidade.

Agente imobiliário: Sua função é argumentar que o local é ideal para um centro comercial. Já existem várias lojas interessadas em mudar para lá. Um centro comercial significa receita e empregos e precisamos permanecer competitivos.

Representante da Associação de Contribuintes: Sua função é argumentar que é preciso fazer uma expansão comercial para diversificar a base fiscal local e manter os impostos baixos para os donos de propriedades. Como contribuintes, simplesmente não podemos deixar passar uma oportunidade destas.

Apostila 2.6 B: A situação

Campo Lindo é uma comunidade sossegada que vive à sombra de um centro comercial e financeiro da região. Com o passar dos anos, Campo Lindo e outras cidades vizinhas tornaram-se o lar de uma grande força-de-trabalho urbana composta de pessoas que viajam diariamente para trabalhar no centro urbano. A principal artéria de tráfego da região atravessa a área central de Campo Lindo e o tráfego de caminhões nessa artéria quase dobrou na última década. Além dos caminhões, há também o crescente volume de carros de Campo Lindo e de outras cidades mais distantes, causando congestionamento durante longos períodos pelo menos duas vezes por dia.

O governo central, ciente do problema, ofereceu cobrir parte dos custos de construção do anel rodoviário, para desviar os caminhões e a maioria do tráfego das ruas de Campo Lindo, se o município assumir o custo restante der a autorização necessária. Grande parte do terreno necessário para a construção pertence ao município. Entretanto, uma parte importante do terreno envolve uma área de preservação ambiental que é o habitat de alguns animais silvestres. Os moradores de um bairro antigo e bem estabelecido apreciam essa reserva como um local tranqüilo para caminhadas e relaxamento. Rica

em sua fauna, a área é utilizada pelas escolas como um local onde as crianças aprendem sobre a natureza.

A possibilidade da construção do anel rodoviário não passou desapercebida pelos outros interesses da comunidade. Um agente imobiliário está se oferecendo para comprar terrenos do município, que seriam usados para a construção de um shopping center que, segundo ele, trará uma excelente receita para o município. Sua idéia tem o apoio de uma associação local de contribuintes.

A administração municipal vem estudando os prós e contras da compra do terreno para a construção do anel. Existem pontos de vista diferentes entre os governantes sobre a melhor coisa a ser feita. Uma audiência pública foi marcada para dar aos cidadãos uma oportunidade de ter mais informações sobre a proposta e dizerem o que eles pensam sobre o assunto.

2.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre o aprendizado e as habilidades adquiridas a partir desta experiência pedagógica e de planejar maneiras específicas de utilizar o que aprenderam a fim de melhorar seu desempenho nos seus papéis de representação.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação numa experiência pedagógica como esta não pode ser avaliado plenamente a não ser que eles se dediquem a utilizar o que aprenderam. Mostre que vários fatores podem interferir com a aplicação de um novo conhecimento e habilidade, quando se está engajado no trabalho de representar um grupo de pessoas. Às vezes a interferência vem de fora, como quando um colega o ridiculariza sobre o seu interesse em buscar novas formas de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas que são claramente importantes e que valem a pena fazer, exige tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que um dos melhores métodos conhecidos para vencer a resistência à aplicação de um novo conhecimento e habilidade é um plano de aplicação do aprendizado. O objetivo do plano é envolver pessoas que acabam de concluir um programa de treinamento.
   - ❏ Pense sobre o valor do que você aprendeu e como isto será usado para melhorar seu desempenho;

- ❏ Considere as barreiras à aplicação do aprendizado que poderão surgir e quem pode ajudá-los a vencer essas barreiras;
- ❏ Pense em como eles vão determinar seu próprio sucesso em colocar em prática essas lições após a conclusão do programa.

3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 2.7 A e peça a eles para completá-la como um passo importante para colocar em prática o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência de representação nos meses que virão.

Apostila 2.7 A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre o papel e a competência de representação e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, complete cada uma das afirmações abaixo da maneira mais abrangente possível.

1. Com base no que aprendi sobre o papel e a competência de representação, no espaço abaixo há duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho na representação dos interesses de meus eleitores:

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

2. Qual é o apoio que eu preciso para alcançar essas melhorias no meu desempenho, como eu espero consegui-lo e de onde:

   .....

   .....

   .....

   .....

3. Três dos principais desafios esperados quando eu estiver desempenhando o meu papel e competência de representação e as minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados vão demonstrar que eu estou tendo sucesso em melhorar meu desempenho no papel e na competência de representação:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os 6 primeiros meses para atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 3
A competência de comunicação

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

3.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos))

3.2 Quantos quadrados você vê?

Mostre que homens e mulheres em um grupo podem interpretar a mesma experiência de formas diferentes. O exercício pode também ser usado para demonstrar o aprendizado e o crescimento que se obtém quando as pessoas que vêem as coisas de maneiras diferentes podem se expressar abertamente e discutir suas diferenças. (30 minutos)

3.3 Reduzindo as barreiras da comunicação

O exercício vai identificar as barreiras da comunicação entre os líderes eleitos, servidores e grupos comunitários e como essas barreiras podem ser removidas e seu potencial reduzido. (60-90 minutos)

3.4 Auto-avaliação do ouvinte

Dê aos participantes a oportunidade de auto-avaliar seus pontos fortes e fracos como ouvintes (75 minutos).

3.5 Comunicação com a comunidade

Ofereça aos participantes conhecimento sobre formas criativas de dar e obter informações quando estão se comunicando com o seu público. (120 minutos)

3.6 Subindo a escada da inferência

Ajude os participantes a reconhecer como as diferenças na maneira como homens e mulheres vivenciam as coisas dão um colorido diferente às suas percepções uns dos outros e acabam conduzindo a falsas suposições, conclusões erradas e ações mal orientadas. (90-120 minutos).

Um segundo objetivo é mostrar aos participantes como se comunicar de maneira mais eficaz, através da conscientização sobre o seu modo de pensar, tornando os seus pensamentos mais visíveis para os outros e perguntando porque elas chegaram a conclusões diferentes.

3.7 Sondagem sobre preconceito de gênero

Ajude os participantes a utilizar várias ferramentas de coleta de dados a fim de descobrir se existe evidência de preconceito de gênero nas políticas, planos e programas do governo local. (60 minutos)

3.8 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam sobre a competência da comunicação. (30 minutos).

3.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência da comunicação, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma oficina de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

Dê início dando as boas-vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência de representação, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.

1. Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.

2. Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.
3. Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 3 do Volume 3, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência da comunicação

- ❏ A comunicação é uma habilidade importante para os homens e mulheres eleitos.
- ❏ A comunicação é uma habilidade difícil de se dominar.
- ❏ O que você diz é influenciado por uma série de experiências passadas - ou seja, percepções, relacionamentos, diferenças de status - sobre as quais você pode não ter consciência.
- ❏ O que a outra pessoa diz e a forma como responde ao que você diz pode ser influenciado por percepções e sentimentos inconscientes.
- ❏ É complicado, mas necessário estar mais consciente de suas próprias motivações e das motivações das outras pessoas para se ter uma comunicação genuína.
- ❏ Esta oficina foi elaborada a fim de melhorar a sua competência de comunicação junto aos seus eleitores, funcionários municipais e colegas de governo.
- ❏ O objetivo é responder às difíceis perguntas que você pode ter sobre a comunicação com os cidadãos locais e como ser um bom ouvinte quando eles estão expressando as suas preocupações.
- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a comunicação eficaz.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das aborda-

gens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências como comunicador com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre a oficina

- ❏ Sua participação nesta oficina é para ser informativa, atraente e agradável.
- ❏ O conteúdo é baseado nas melhores opiniões disponíveis sobre liderança eleita e a competência de facilitação.
- ❏ A abordagem em relação ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens que consistem em palestras intensivas, tantas vezes usadas em treinamentos.
- ❏ Você será encorajado a dizer o que pensa e a compartilhar suas experiências como facilitador com outros participantes que estão fazendo a mesma coisa.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

3.2 Quantos quadrados você vê?

Objetivo

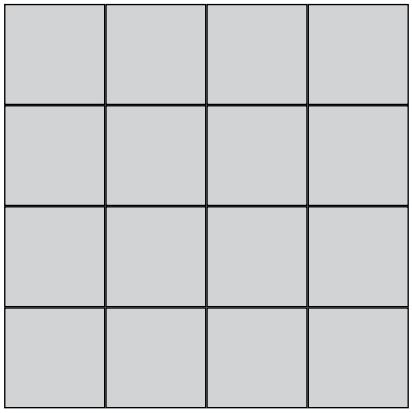
Este exercício demonstra como os homens e mulheres em um grupo podem interpretar a mesma experiência de formas diferentes. Ele pode também ser usado para demonstrar o aprendizado e o crescimento que se obtém quando homens e mulheres que vêem as coisas de maneiras diferentes podem se expressar abertamente e discutir suas diferenças.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Desenhe a figura abaixo numa folha de papel jornal. Faça o desenho grande o suficiente para que todos os participantes possam enxergá-lo claramente. À medida que eles olham para a figura, faça a seguinte pergunta:

Quantos quadrados você vê?



2. Dê aos participantes 30 segundos para formular suas respostas à pergunta. Peça a cada um para escrever uma resposta numa folha de papel.
3. Quando todos tiverem escrito uma resposta, peça que levantem a mão respondendo às seguintes perguntas uma após a outra: Quantos viram 16? 20? 24? Alguém viu mais do que isto? Quantos? Alguém viu 30? Escreva as várias respostas numa folha. Analise as diversas configurações de quadrados. Existe uma chave com as várias combinações de quadrados na última página deste capítulo (Pág. 60).
4. Depois que os participantes ouvirem as várias respostas, faça a seguinte pergunta: Qual é a resposta certa? Alguns vão dizer 30, que é o maior número mencionado. Alguém dirá que todas as respostas estão certas, já que a pergunta original foi: "Quantos quadrados você vê?" É esta a resposta que você está procurando, uma vez que ela comprova que o que está certo para cada um de nós é o que conseguimos ver naquele momento.
5. Pergunte aos participantes como eles se sentiram quando alguém disse que tinha visto mais quadrados do que eles (por exemplo: incrédulos, inadequados, manipulados). Pergunte o que eles fizeram quando alguém mencionou um número maior de quadrados (por exemplo: conferiu para ver se havia deixado de perceber alguma coisa).
6. Finalmente, pergunte aos participantes qual é a mensagem do exercício para os dirigentes eleitos quando trabalham com outras pessoas que gostam de trazer percepções diferentes à relação de trabalho.

3.3 Reduzindo as barreiras da comunicação

Objetivo

Este exercício deve identificar as barreiras da comunicação entre os dirigentes eleitos, entre eles e seus funcionários e grupos comunitários e apontar como essas barreiras poderão ser removidas ou reduzidas.

Tempo requerido: 60 – 90 minutos

Processo

1. Comece o exercício explicando que as diferenças entre os homens e as mulheres vão influenciar o que eles dizem, a forma como eles falam e a maneira como eles resolvem interpretar o que ouvem. As diferenças incluem o que eles acreditam, seus valores, o que desejam, seus alvos, como eles gostam de fazer as coisas, métodos de operação preferidos, ou o que eles ouviram sobre um tópico ou questão, conscientização. Mostre que essas diferenças, particularmente quando estão ocultas para as partes que estão tentando se comunicar, podem representar enormes barreiras à compreensão.
2. Diga aos participantes que eles vão trabalhar em grupos pequenos. Explique que a primeira tarefa de cada grupo será identificar as barreiras à comunicação com os grupos comunitários, funcionários e membros da administração pública. A segunda será explicar como essas barreiras podem ser reconhecidas e o que pode ser feito a fim de eliminá-las ou enfraquecê-las. Distribuir cópias da Apostila 3.3 A e sugerir que os participantes utilizem a apostila para completarem a tarefa.
3. Divida os participantes em pelo menos três grupos. Dê a cada grupo a tarefa de discutir as barreiras à comunicação em uma das três relações que se seguem:
   - ❏ Grupo 1: Comunicação individual com homens e mulheres e grupos da comunidade.
   - ❏ Grupo 2: Comunicação com membros do quadro de funcionários do governo.
   - ❏ Grupo 3: Comunicação entre os membros da administração pública.
4. Peça a cada grupo pequeno para preparar uma lista de barreiras que tendem a bloquear ou distorcer a comunicação, respondendo as seguintes perguntas sobre cada barreira:
   - ❏ Qual é a barreira?
   - ❏ Como um oficial eleito reconhece a existência da barreira?
   - ❏ O que pode ser feito a fim de eliminar ou enfraquecer a barreira?
   - ❏ Sugira que cada grupo pequeno registre suas idéias em uma folha de papel jornal, usando um formato parecido com o que aparece na folha seguinte.

❑ Após 30 a 45 minutos, reunir todos os grupos e pedir a cada um que fale sobre a sua tarefa. Depois que todos tiverem falado, promover uma discussão geral, analisando as semelhanças e diferenças entre as idéias produzidas por cada grupo.

Removendo as barreiras da comunicação

Relacionamentos (marcar um)

☐ Da administração eleita com a comunidade (identificar uma comunidade ou comunidades foco)
☐ Da administração eleita com os servidores
☐ Das autoridades eleitas uns com os outros

Foram identificadas as seguintes barreiras à comunicação:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Existem as seguintes formas de se reconhecer a existência dessas barreiras:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Seguem abaixo as estratégias para se eliminar ou reduzir essas barreiras da comunicação:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Outras observações:

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 Auto-avaliação do ouvinte

Objetivo

O objetivo desta auto-avaliação é dar aos participantes sua própria avaliação de seus pontos fortes e fracos como ouvintes.

Tempo requerido: 75 minutos

Processo

1. Peça aos participantes para preencherem a pesquisa de 12 perguntas sobre as habilidades do ouvinte, Apostila 3.4 A, nas páginas seguintes. Quando os participantes tiverem concluído a pesquisa, peça a eles para observar o número de vezes que marcaram as colunas 1 e 2 do formulário de pesquisa, bem como o número de vezes que marcaram as colunas 4 e 5.
2. Depois da contagem, peça aos participantes para avaliarem as suas três pontuações mais baixas, pensando como eles podem melhorar seu desempenho como ouvintes nessas áreas. Peça que formem duplas para compartilhar suas idéias sobre como melhorar seu desempenho como ouvintes.
3. Após 20 minutos em duplas, distribua cópias da Apostila 3.4 B, que trata de um melhor desempenho como ouvintes, pedindo que cada participante preencha a sua folha individualmente.
4. 4. Concluindo o exercício, peça a voluntários que mencionem uma ação em suas respectivas listas que eles acreditam que contribuiria para melhorar seu desempenho como ouvintes.

Apostila 3.4 A: Pesquisa de auto-avaliação sobre a habilidade de ouvir

Seguem abaixo 12 afirmações sobre a sua habilidade de ouvir as outras pessoas. Avalie e classifique a sua competência em cada área, colocando um "x" no lugar apropriado. Seja honesto consigo mesmo ao responder as perguntas. Complete a pesquisa, totalizando o número de quadrinhos assinalados em cada coluna ao final da segunda página.

Afirmação	Nunca	Raramente	Ocasional-mente	Freqüente-mente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Eu ouço atento(a) aos sentimentos, atitudes, percepções e valores, como também aos fatos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Na verdade, eu presto atenção em quem está falando, e não "finjo" prestar atenção.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Eu não deixo que os meus sentimentos sobre as pessoas envolvidas influam sobre a forma como eu as escuto.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Eu evito me distrair com o estilo, os maneirismos, as roupas e a voz de quem está falando.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Eu me certifico de que o status da pessoa não afete a maneira como eu a ouço.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Eu tento impedir que aquilo que eu desejo ouvir determine ou influencie a minha habilidade de ouvir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Eu levo em consideração a linguagem corporal da pessoa que fala, como seus gestos e o contato visual.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Eu evito me distrair com barulho, movimento, cenas externas e outras interferências.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Eu evito me distrair com aqueles interlocutores que são difíceis de seguir, cujas idéias são desorganizadas ou que tendem a ficar se repetindo.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eu uso comunicação não-verbal, como contato visual, sorrisos, etc., quando desejo ouvir melhor.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Eu repito ou reformulo a frase das outras pessoas quando necessário, para que elas...	☐	☐	☐	☐	☐
12. Eu ouço o que está sendo dito, em vez de me concentrar naquilo que vou dizer.	☐	☐	☐	☐	☐
Totais	☐	☐	☐	☐	☐

Apostila 3.4 B: Meu plano para ser um melhor ouvinte

1. Uma área do meu desempenho como ouvinte que achei fraca é:

.....

.....

.....

.....

Ação ou ações específicas que pretendo fazer para melhorar meu desempenho como ouvinte nesta área:

.....

.....

.....

.....

2. Outra área do meu desempenho como ouvinte que considerei fraca:

.....

.....

.....

.....

Ação ou ações específicas que pretendo fazer para melhorar meu desempenho como ouvinte nesta área:

.....

.....

.....

.....

3. Uma terceira área de meu desempenho como ouvinte que eu considero fraca é:

.....

.....

.....

.....

Ação ou ações específicas que pretendo fazer para melhorar meu desempenho como ouvinte nesta área:

.....

.....

.....

.....

3.5 Comunicação com a comunidade

Objetivo

Este exercício deverá buscar na experiência dos participantes formas de comunicação com o público, inclusive dar e receber informações.

Tempo requerido: 120 minutos

Processo

1. Explique que o objetivo deste exercício é que os participantes trabalhem em grupos pequenos e produzam uma lista de idéias para a comunicação de informações à comunidade, bem como uma lista de idéias para obter *feedback* da comunidade. Diga aos participantes que eles vão utilizar um método popular chamado Técnica de Grupo Nominal (TGN). Distribua cópias da Apostila 3.5 A e dê aos participantes 10 minutos para lerem a descrição da técnica e fazer perguntas.
2. Divida os participantes em dois grupos. Dê a cada grupo uma prancheta ou cavalete, pincéis atômicos, fita e papel. Sugira que cada grupo escolha um dos membros para facilitar e outro para escrever as idéias dos par-

ticipantes na folha de papel. Cada grupo deverá responder 2 perguntas, uma de cada vez, usando a TGN.

- ❏ Quais são algumas formas que podemos usar para comunicar as informações à comunidade de maneira clara e convincente?
- ❏ Quais são algumas formas que podemos usar para obter *feedback* preciso da comunidade sobre as questões públicas importantes?

3. Dê a cada grupo dois conjuntos de cartões coloridos. Peça que eles escrevam as idéias geradas através da TGN como resposta a cada pergunta nos cartões de cores diferentes. Peça aos participantes dos dois grupos para completarem o trabalho e voltarem com os dois conjuntos de cartões coloridos dentro de 45 minutos.
4. Quando os dois grupos tiverem completado as suas tarefas, reúna-os novamente e peça ao facilitador e ao secretário de cada um dos grupos para afixar os cartões coloridos em uma das paredes da sala de treinamento. Quando os cartões estiverem todos afixados, peça aos participantes para lerem o que está escrito neles. Feita a leitura de todos os cartões, eles devem escolher as três melhores idéias de cada grupo de cartões, marcando-os com um sinal que indique suas opções.

Apostila 3.5 A: O processo de produção de uma idéia relevante

A Técnica de Grupo Nominal (TGN) faz parte de uma família de ferramentas de solução de problemas usadas a fim de encorajar a produção de idéias e demonstrar o potencial de um pequeno grupo ou equipe de trabalho com o objetivo de analisar rapidamente e encontrar soluções para os seus próprios problemas. As reuniões de TGN normalmente envolvem um facilitador e de cinco a nove pessoas sentadas ao redor de uma mesa retangular ou de três mesas colocadas em formato de U. Na extremidade aberta está um cavalete com uma pilha de papel jornal que o facilitador usará para escrever as idéias sugeridas pelos membros do grupo. O facilitador receberá pincéis e fita crepe para afixar as folhas com as idéias nas paredes da sala. Ele poderá ser auxiliado pelo secretário para redigir e afixar as idéias na parede. Ele fará a abertura da reunião com uma afirmação sobre o objetivo do encontro, o que será feito com os resultados e a importância das contribuições de cada membro do grupo. Em seguida, terá início a reunião, seguindo os cinco passos abaixo:

1. Produção e redação silenciosa de idéias
   O líder começa lendo em voz alta a pergunta que será respondida pelo grupo, ao mesmo tempo em que a escreve na folha com letra grande. A pergunta deve ser simples e clara a fim de evitar mal entendidos. Exemplo: O que podemos fazer para que as nossas reuniões de equipe não passem de uma hora? Pedir então aos participantes para escreverem todas as idéias que tiverem, como resposta a essa pergunta. Os participantes devem trabalhar em silêncio e independentemente.

2. Registro de idéias
   Começando de um lado da mesa, o facilitador pede a um participante para ler a sua resposta à pergunta. A resposta é escrita sobre uma folha exatamente da forma como foi dada, precedida do número um. Os participantes são orientados a "passar", caso não tenham nenhuma idéia a oferecer, quando chegar a sua vez, podendo também escrever novas idéias para apresentar quando chegar novamente a sua vez. O processo continua até que cada idéia de todos os participantes tenha sido numerada e escrita nas folhas de papel jornal, que são afixadas nas paredes da sala de reuniões.
3. Discussão em busca de clareza
   A fim de evitar qualquer possibilidade de mal-entendido, o facilitador lê cada uma das idéias escritas e, após a leitura, pergunta se alguém deseja entender o significado da idéia que será esclarecida. O facilitador avisa aos participantes que o ponto central deste passo é a compreensão, e não que concordem ou discordem da idéia. As idéias repetidas podem ser omitidas neste estágio e a sua redação pode ser alterada para uma maior clareza.
4. Classificação das idéias
   O facilitador pede aos participantes para escolherem cinco idéias da lista de idéias escritas, escrevendo cada uma ou o seu número correspondente em um cartão. Um cartão separado será usado para cada idéia. O facilitador ajunta e embaralha os cartões. Os resultados são tabulados e anunciados. O facilitador agradece aos participantes por sua contribuição no TGN e lembra o que será feito com os resultados.

3.6 Subindo a escada da inferência

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a reconhecerem como as diferenças na maneira como os homens e mulheres vivenciam as coisas dá um colorido diferente à percepção de cada um, levando-os a falsas suposições, conclusões erradas e ações mal orientadas quando eles "tiram conclusões precipitadas".

Um segundo objetivo do exercício é mostrar aos participantes como eles se comunicam de forma mais eficiente quando se tornam mais conscientes de seu próprio raciocínio, fazendo com que os seus pensamentos fiquem mais visíveis para os outros e perguntando qual foi o raciocínio que levou as outras pessoas a tirarem conclusões diferentes.

Utilize um exemplo prático de uma típica escalada na escada da inferência, a fim de demonstrar o raciocínio errôneo que pode resultar. Por exemplo, fazer uma inferência negativa a partir de algo que é proposto por uma pessoa de outra raça, devido a uma longa ligação com um parente ou amigo que tem preconceito racial.

Observação: O valor deste exercício pode aumentar significativamente se ele for precedido de uma descrição sobre a escada da inferência, que é uma forma acadêmica de demonstrar como nós tendemos a tirar conclusões precipitadas, dando um passo de cada vez. Explicar que, quando somos confrontados com novas experiências, nós tiramos conclusões com base naquilo que vimos ou ouvimos no passado. Sem um pensamento consciente, tiramos conclusões sobre essas experiências que, por sua vez, reforça aquilo que acreditamos ser verdade e acaba influenciando as nossas ações. É como subir uma escada em nossas mentes, sem parar para testar o verdadeiro sentido das coisas, de baixo para cima.

A orientação sobre como preparar os comentários sobre este assunto pode ser encontrada no Volume 3, Capítulo 3. Você pode também voltar à discussão sobre apoio e investigação no Volume 3, Capítulo 2: Representação, lembrando aos participantes como uma reflexão mais profunda sobre este fenômeno pode ser uma ferramenta útil para uma melhor comunicação.

Tempo requerido: 90 – 120 minutos

Processo: Parte um

1. Separe alguns minutos para rever o conceito da "escada da inferência", com base na descrição acima. Trate do assunto usando termos conhecidos das pessoas leigas, como "Tirar conclusões precipitadas", quando não temos todos os fatos ou interpretamos uma situação erroneamente. Descreva as tarefas da dramatização como uma demonstração dos processos de pensamento que levam as pessoas que são confrontadas pela mesma situação a tirarem conclusões diferentes sobre aquilo que viram ou ouviram.
2. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 3.6 A e explique que o cenário da apostila descreve uma líder eleita chamada Maria, que está ocupada subindo a escada da inferência com base em inferências das reações do Prefeito à sua proposta. Dê aos participantes cinco minutos para lerem o cenário. Quando todos tiverem terminado a leitura, promova uma discussão sobre as seguintes perguntas:
   - ❏ Como você descreveria o caminho mental que levou Maria a chegar a uma conclusão tão errada sobre o prefeito?
   - ❏ O que a Maria poderia ter feito para evitar essa escalada inconsciente na escada da inferência?
   - ❏ O que o prefeito poderia ter feito para alterar a conclusão de Maria sobre a forma como ele respondeu à sua proposta.

Processo: Parte dois

1. Após alguns minutos, peça a três voluntários que participem de uma dramatização. Dê a cada um deles um desses papéis: 1) um prefeito que acabou de ser eleito para um segundo mandato; 2) um líder empresarial

local; 3) um defensor influente das questões do bairro. Dê a cada voluntário uma cópia da Apostila 3.6 B, uma descrição do papel que ele ou ela vai desempenhar e algumas instruções para a tarefa.

2. Divida os participantes que não estão desempenhando papéis em dois grupos. Dê ao primeiro grupo a Apostila 3.6 C. Peça que eles escrevam suas observações sobre o papel do líder empresarial durante a dramatização, usando as perguntas como guia. Peça ao segundo grupo para fazer o mesmo em relação ao papel desempenhado pelo ativista, usando a Apostila 3.6 D.
3. Quando terminar a dramatização, peça aos participantes que fizeram o papel de observadores para relatar os resultados da observação sobre os dois papéis.
4. Quando eles terminarem o relato, divida o grupo em vários grupos menores. Dê a cada grupo a mesma tarefa: discutir e chegar a uma conclusão sobre as respostas às três perguntas abaixo.
   - ❏ Pense em um exemplo de sua própria experiência como autoridade eleita, em que você inferiu, tirou conclusões precipitadas sobre algo ou alguém e, ao final, deu tudo errado. Qual era a situação? O que levou você a agir daquela forma? O que você poderia ter feito para evitar subir a escada da inferência naquela situação?
   - ❏ Quais as conseqüências óbvias da escada da inferência para os tomadores de decisão que precisam se reunir para tomar decisões sobre problemas importantes da comunidade?
   - ❏ O que poderia ser feito pela administração a fim de utilizar os conhecimentos da escala da inferência, como uma ferramenta para melhorar a eficácia da comunicação entre eles próprios e com as outras pessoas?

Observação: As perguntas podem ser escritas numa folha de papel jornal para ajudar os membros do grupo a monitorar seu progresso.

5. Sugira que cada pequeno grupo indique um relator e um controlador do tempo. Dê aos grupos 30 minutos para que concordem sobre as respostas das três perguntas.
6. Após 30 minutos, misture os pequenos grupos e peça um relatório sobre a discussão para cada grupo sobre as três perguntas. Se o tempo permitir, peça voluntários para discutir suas experiências pessoais sobre o tema “subindo a escada da inferência”.

Apostila 3.6A: A nomeação de uma comissão

O problema da comunicação é que algumas pessoas de fato acreditam que ela esteja acontecendo.

Mark Twain

A Proposta de Maria

Está chegando ao final uma sessão extremamente longa da reunião formal do governo local. Antes que a reunião seja encerrada, você resolve levantar uma questão que a preocupa desde que você foi eleita há vários meses: o que esta cidade está precisando é de mais mulheres em cargos públicos. O prefeito reconhece você e você faz a seguinte proposta: "Estou ciente de que não temos uma mulher na comissão de finanças e orçamento há mais de 10 anos. Tenho uma candidata e gostaria de indicá-la para essa função". Com uma certa agitação, o prefeito responde: "Maria, obrigado pela sugestão; vou nomear uma comissão para cuidar disto."

Anos atrás, quando você trabalhava em um cargo de baixo escalão no governo federal, você se lembra que várias idéias novas como esta eram passadas para comissões, na expectativa de que nunca seriam votadas. Você fica arrasado! É exatamente isto que vai acontecer com a sua proposta, na sua opinião. Criar uma comissão para cuidar do assunto, é apenas uma forma de dizer que as mulheres são incompetentes e que não devem ser nomeadas para cargos públicos importantes. "O que eu sempre acreditei secretamente, acaba sendo verdade mesmo", você conclui. "Este prefeito é mesmo um porco chauvinista. Não dá para ter uma pessoa assim tão limitada e intolerante como prefeito da nossa cidade. Com certeza, eu vou fazer campanha contra a reeleição!". Aí você faz o voto secreto de nunca mais apóia-lo, em vez de pedir ao prefeito para explicar a sua posição.

A posição do Prefeito

Preocupado com a reunião prolongada, o prefeito não está preparado para gastar tempo com a proposta de Maria antes de encerrar a sessão. Além disto, uma política adotada pela prefeitura local um ano atrás, antes de Maria ser eleita para o seu primeiro mandato, exige que todos os candidatos a nomeações sejam analisados por uma comissão especial, que deverá se responsabilizar pela recomendação da pessoa aos dirigentes do governo. Nomear uma comissão é, portanto, a forma correta como o prefeito deve agir neste tipo de situação. Na verdade, ele é a favor de um maior equilíbrio de gêneros na administração municipal e admira e respeita a proposta de Maria. Ele acha até que Maria seria uma excelente candidata àquela função. No entanto, ele prefere não prolongar demais a reunião e resolve não expressar seu ponto de vista.

Apostila 3.6B: Subindo a escada infernal

Observação: O diálogo seguinte foi escrito para que cada participante possa subir, passo a passo, a escada da inferência. Se você achar melhor fazer sua própria paráfrase o roteiro, fique à vontade. Nossa única preocupação é demonstrar cada passo da escada da inferência, a fim de assegurar que o conceito seja compreendido e aprendido.

Papel do Prefeito
Você começa a dramatização. Seu papel é dizer algumas palavras que serão os comentários finais de uma apresentação em uma reunião envolvendo um grande público.

(Fale com autoridade e preocupação sincera)
Concluindo, eu gostaria de expressar a vocês a profunda preocupação desta administração sobre a saída recente de duas grandes empresas da cidade. A perda de cinqüenta empregos é causa de grande preocupação em nossa comunidade. Inquestionavelmente, a comunidade empresarial é o "sangue" que circula pelas veias desta cidade, e mantê-la forte é a nossa principal prioridade. Obrigado.

Papéis de líder empresarial e ativista do bairro
Depois que o prefeito terminar de falar, o líder empresarial começa com o item um, como se estivesse expressando em voz alta os seus próprios pensamentos.

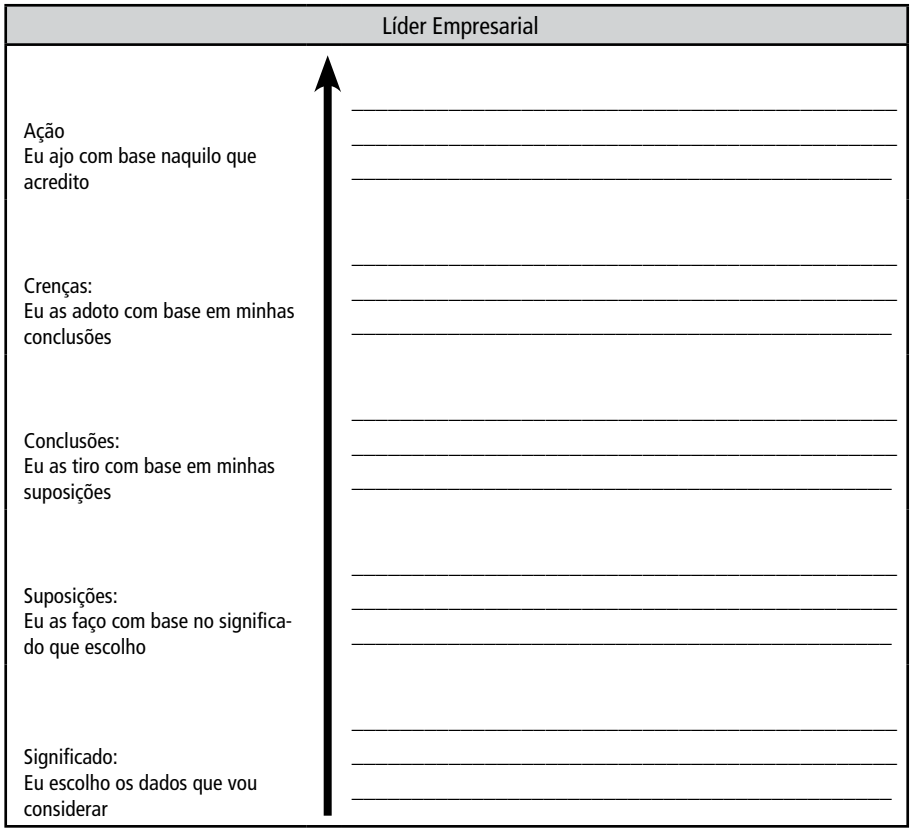
Obs.: As palavras em parênteses depois de cada item são referências e não devem ser faladas. O ativista do bairro entra com o item 2. Os dois vão se alternando até cobrirem todos os itens da lista. Assim termina a dramatização.

1. **Líder Empresarial (LE): Esta é uma excelente noticia! Significa mais investimentos municipais na infraestrutura e revitalização do centro da cidade. (significado)**
2. **Ativista do Bairro (AB): Esta é uma péssima notícia! Os programas para a melhoria da saúde das famílias pobres, para manter as crianças fora das ruas e reduzir o crime, com certeza, vão sofrer. (significado)**
3. **LE: Não tem como ganhar dois lados. Ou você joga o dinheiro fora em assistência social para os pobres ou investe na criação de um próspero clima empresarial. (suposição)**
4. **AB: Não tem como ganhar dos dois lados. Ou você oferece uma rede de segurança para os pobres, ou você enche os bolsos dos ricos. (suposição)**
5. **LE: Pode contar com a Prefeitura para apoiar os interesses das grandes empresas. (conclusão)**

6. **AB: A Prefeitura é claramente contra os interesses do povo. (conclusão)**
7. **LE: A vitalidade e prosperidade econômica de nossa cidade dependem de uma liderança com visão empresarial, como a que temos hoje. (crença)**
8. **AB: A nossa causa está perdida, a não ser que a Prefeitura tenha uma nova liderança. (crença)**
9. **LE: Vamos angariar fundos entre os nossos amigos empresários para manter a atual liderança pró-negócios. (ação)**
10. **AB: Vamos mobilizar a comunidade para apoiar um novo tipo de liderança nas próximas eleições. (ação)**

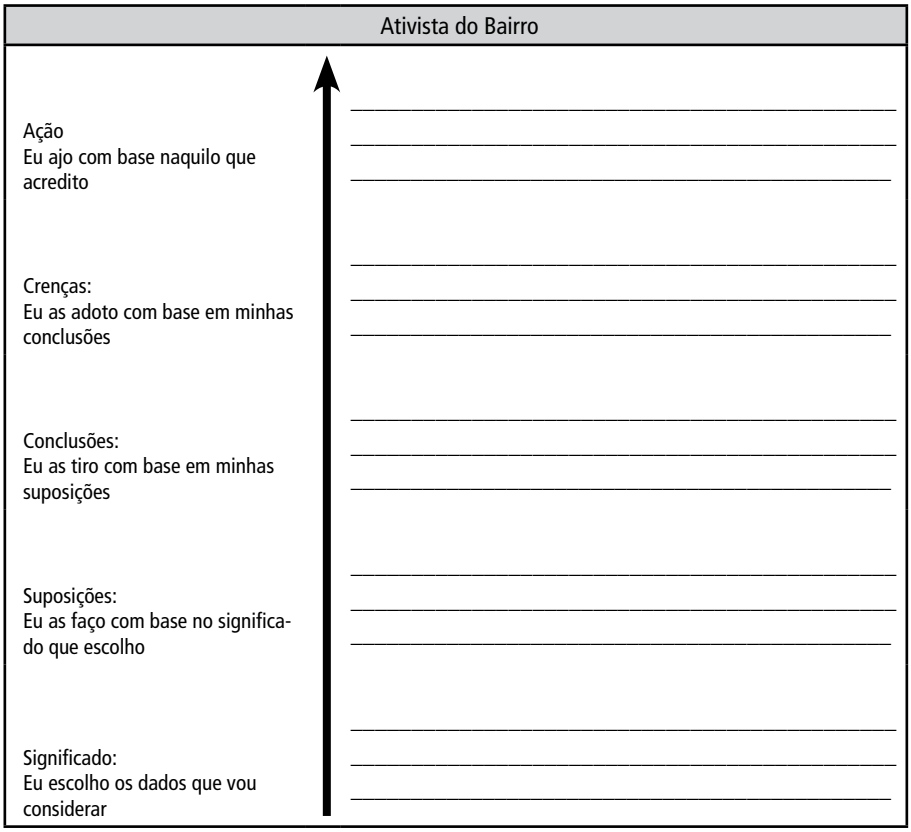
Apostila 3.6C: Formulário dos observadores – papel do líder empresarial

Observe a pessoa que está desempenhando o papel de líder empresarial, enquanto ela sobe os degraus da escada da inferência. Identifique o sentido que esse homem ou mulher dá aos comentários do prefeito, bem como as suposições e conclusões que tira, as crenças e ações que provavelmente vão resultar das conclusões a que essa pessoa chegou. Escreva alguns comentários no espaço abaixo. **Lembre-se de trabalhar de baixo para cima.**



Apostila 3.6 D: Formulário dos observadores – papel do ativista do bairro

Observe a pessoa que está desempenhando o papel de ativista do bairro, enquanto ela sobe os degraus da escada da inferência. Identifique o sentido que esse homem ou mulher dá aos comentários do prefeito, bem como as suposições e conclusões que tira, as crenças e ações que provavelmente vão resultar das conclusões a que essa pessoa chegou. Escreva alguns comentários no espaço abaixo. **Lembre-se de trabalhar de baixo para cima**.



3.7 Sondagem sobre preconceito de gênero

Objetivo

Esta atividade vai ajudar os participantes a utilizarem de forma mais eficaz várias ferramentas de coleta de dados, a fim de avaliarem as dimensões do preconceito de gênero dentro das políticas, planos e programas do governo local.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece o exercício fazendo alguns comentários introdutórios. Mostre que os benefícios da sociedade não se aplicam igualmente a homens e mulheres. Um tratamento igual de homens e mulheres significa que cada um possui capacidades e necessidades diferentes que devem ser levadas em conta em tudo que o governo faz. Se essas diferenças forem consideradas pelas ações oficiais dos formuladores de políticas e administradores, é a sociedade que vai se beneficiar. O preconceito de Gênero é a negligência sistemática dessas necessidades diferentes na formulação e implementação das políticas, programas e outras atividades públicas, seja ela acidental ou deliberada.
2. Divida os participantes em pequenos grupos de cinco a sete. Descreva o exercício como uma forma de aprendizado sobre a seleção e utilização de várias ferramentas de coleta de dados, buscando evidências de preconceito de gênero nos planos, políticas e programas do governo local. As ferramentas podem incluir levantamentos junto aos cidadãos, entrevistas com os funcionários, uma análise dos documentos e registros oficiais, observação direta do desempenho no trabalho, e daí em diante. Dê a cada grupo pelo menos uma das seguintes tarefas, que deverão ser concluídas em 30 minutos.
   - ❏ Tarefa 1: O governo local resolveu analisar as políticas e práticas de contratação de funcionários municipais, a fim de procurar provas de preconceito de gênero. Que ferramentas de comunicação você usaria? O que você está procurando aprender através delas? Que tipo de evidência sugere a presença de preconceito de gênero?
   - ❏ Tarefa 2: O governo local resolveu analisar o serviço aos clientes em vários balcões de atendimento ao público. Que ferramentas de comunicação você usaria? O que você está procurando aprender através delas? Que tipo de evidência sugere a presença de preconceito de gênero?
   - ❏ Tarefa 3: O governo local resolveu analisar as percepções dos cidadãos sobre preconceito de gênero nos programas e serviços municipais. Que ferramentas de comunicação você usaria? O que você está procurando aprender através delas? Que tipo de evidência sugere a presença de preconceito de gênero?
3. Ao final dos 30 minutos, reúna os participantes e peça que um porta-voz relate o trabalho de cada grupo. Focalize as discussões desta atividade em dois pontos:
   - ❏ Que evidência de preconceito de gênero seria encontrada caso o processo fosse utilizado pelo poder público de sua localidade?
   - ❏ Onde você começaria a fazer uma análise de preconceito de gênero em seu próprio governo local?

3.8 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes a oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos através desta experiência de aprendizagem e também de planejar formas específicas de usar aquilo que aprenderam sobre a competência da comunicação.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. 1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como a que eles acabaram de concluir não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na tarefa de comunicar com os eleitores, funcionários, outros *stakeholders* e uns com os outros. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas coisas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 3.8 A e peça a eles para preenchê-la como um passo importante e muito útil para colocar em prática o que aprenderam sobre si mesmos e a competência de comunicação nos meses que virão.

Apostila 3.8A: Planejando a aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência da comunicação e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência da comunicação, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho na comunicação com os eleitores, servidores, outros *stakeholders* e meus colegas de governo.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência da comunicação, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência da comunicação:

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que buscarei atingir os resultados especificados acima:

.....

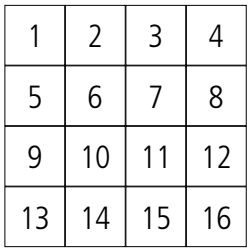
.....

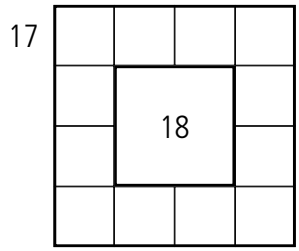
.....

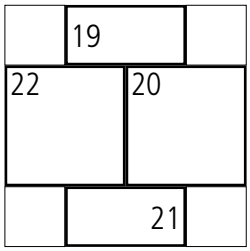
.....

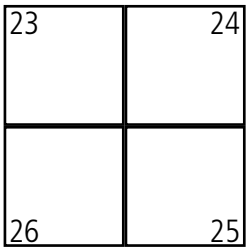
Chave

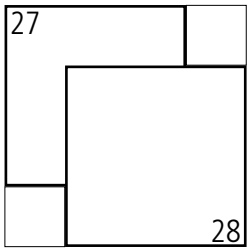
Contando os quadrados

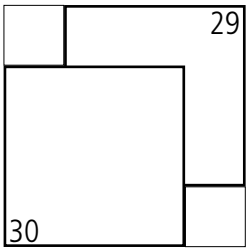












Capítulo 4:
A competência de facilitação

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

4.1 – Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

4.2 – O que fazer com o cimento

Deixe que os participantes comparem os resultados das abordagens facilitadas e não-facilitadas para coletar e analisar informações sobre a solução de problemas. (60 minutos)

4.3 – Planejando e dirigindo reuniões

Ajude os participantes a identificar e fortalecer suas habilidades em realizar reuniões mais bem planejadas e dirigidas. (60 minutos)

4.4 – Avaliando a produtividade das reuniões

Ajude os participantes a avaliar e planejar para melhorar o nível de produtividade atual das reuniões das quais eles participam regularmente. (90 minutos)

4.5 – Resolvendo conflitos através da mediação e da comunicação

Ofereça aos participantes uma oportunidade de usar suas competências em mediação e comunicação para solucionar conflitos interpessoais. (120 minutos)

4.6 – Rivalidade entre mercados na Cidade do Comércio

Dê aos participantes uma oportunidade de se envolver e observar um processo simulado de mediação de conflito. (120 minutos)

4.7 – Refletindo sobre a eficácia da equipe

Encoraje os participantes a recordar e analisar as experiências que os incentivaram ou atrapalharam como membros de uma equipe. (90 minutos)

4.8 – Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade para refletir sobre critérios e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e para planejar modos específicos de usar o que eles aprenderam para aperfeiçoar sua competência em facilitação. (30 minutos)

4.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de facilitação, e também uns com os outros, como parceiros no aprendizado.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

Comece dando as boas-vindas aos presentes ao programa sobre o papel da competência de facilitação, que faz parte da Série LEL (Local Elected Series) do Programa UN-Habitat. Apresente-se e fale alguma coisa sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.

Observação: É correto supor que os participantes de uma das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários para responder às perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às apresentações, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

1. Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
2. Outra atividade que pode ser usada em lugar da anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, ficando na frente os que tiveram o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

3. Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e montem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir tanto para as apresentações quanto para um quebra-gelo.
   Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 4 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência de facilitação

- ❏ A facilitação é um processo usado pelo homem ou pela mulher sem nenhum interesse ou autoridade sobre o que vai ser feito, que torna mais fácil para um grupo resolver um problema ou tomar uma decisão.
- ❏ A facilitação envolve a ajuda a um grupo com a responsabilidade dupla de manter o foco em relação à tarefa a ser feita e ao mesmo tempo encorajar a participação total em um espírito de comunicação aberta, apoio mútuo e confiança.
- ❏ A facilitação é sempre confundida com mediação, um processo estruturado no qual pessoas ou grupos que não conseguem resolver entre si um problema específico pedem ajuda externa e concordam em aceitar um conjunto específico de regras estabelecidas.
- ❏ A mediação funciona melhor quando os homens ou as mulheres envolvidas se conhecem e concordam em pedir ajuda a uma parte neutra que os ajude a encontrar uma solução rápida acerca de um conflito emocional, como uma alternativa a uma ação legal dispendiosa.
- ❏ O consenso é outro processo de facilitação que leva a um acordo feito por todos os membros de um grupo para apoiar uma decisão do grupo.
- ❏ No consenso não há necessariamente unanimidade sobre o que fazer, mas sim um acordo de qualquer pessoa que seja necessária para implementar a decisão assim o fará e que ninguém em posição de impedir a implementação o fará.
- ❏ As reuniões são um desafio especial de facilitação. Elas funcionam melhor quando cada pessoa sabe porque está se reunindo e tem participação no planejamento da agenda, quando há participação ativa de todos na reunião e quando os homens e mulheres presen-

tes à reunião recebem alguma coisa para fazer em preparação para a próxima reunião.

- ❏ Boa parte da execução das políticas governamentais é feita por equipes dentro ou fora da estrutura do governo. Equipes de sucesso se concentram em metas elevadas, em manter altos padrões e são formadas por homens e mulheres competentes, que são honestos e abertos para trabalhar juntos.
- ❏ Um facilitador externo pode ser útil para as autoridades eleitas aperfeiçoarem o trabalho em equipe dentro do próprio grupo ou para construírem relacionamentos entre as autoridades eleitas e a equipe, uma vez que eles trabalham juntos em planejamento a longo prazo ou em esforços comuns.

...sobre a oficina

- ❏ Sua participação nesta oficina é para ser informativa, atraente e agradável.
- ❏ O conteúdo é baseado nas melhores opiniões disponíveis sobre liderança eleita e a competência de facilitação.
- ❏ A abordagem em relação ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens que consistem em palestras intensivas, tantas vezes usadas em treinamentos.
- ❏ Você será encorajado a dizer o que pensa e a compartilhar suas experiências como facilitador com outros participantes que estão fazendo a mesma coisa.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para entender e tenha a mente aberta para as idéias e conceitos apresentados.
- ❏ Fale o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender alguma coisa que está sendo discutida.
- ❏ Desafie pontos de vista e suposições que sejam diferentes dos seus. Pergunte o porquê.
- ❏ Comprometa-se, antes do término da oficina, a dar continuidade a esse novo e importante aprendizado, quando você retornar às suas responsabilidades como autoridade eleita.

4.2 O que fazer com o cimento

Objetivo

Este exercício tem como alvo permitir que os participantes comparem os resultados das abordagens facilitadas e não-facilitadas para coletar e analisar informações sobre a solução de problemas.

Observação: Para este exercício vão ser necessários 2 cavaletes, folhas grandes de papel, pincéis atômicos de cores variadas e um rolo de fita crepe. Será também necessária a participação de um homem ou mulher que não esteja fazendo parte da oficina, por exemplo, alguém que trabalha onde o treinamento está acontecendo.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Divida os participantes em 3 grupos mais ou menos do mesmo tamanho. Distribua cópias do caso descrito na Apostila 4.2A e peça que os participantes dos 3 grupos leiam o texto. Quando eles terminarem, explique que os 3 grupos terão a mesma tarefa: apresentar 3 recomendações sobre o ´melhor´ uso público do cimento. Além disso, peça aos grupos que estejam preparados para explicar os critérios usados para selecionar as 3 melhores opções.
2. Quando os 3 grupos pequenos se juntarem, converse com 2 dos grupos e peça para 2 voluntários serem os facilitadores da tarefa em seus respectivos grupos. Explique para um dos grupos que os voluntários usarão a Apostila 4.2B sobre tempestade de idéias para facilitar o trabalho do grupo. Um dos voluntários vai facilitar a tarefa de geração de idéias e outro vai registrar as idéias na folha de papel jornal no outro grupo. Explique que os voluntários vão usar a Apostila 4.2C, Técnica de Grupo Nominal (TGN) a fim de facilitar o trabalho daquele grupo. Não tenha contato com o terceiro grupo, nem dê nenhuma instrução a seus membros sobre como proceder com a tarefa.
3. Certifique-se de que os 3 grupos tenham um lugar tranqüilo para trabalhar, com mesas e cadeiras para todos os elementos do grupo. Disponha cavaletes, folhas de papel e material para escrever para todos os 3 grupos. Dê a cada grupo aproximadamente 45 minutos para completar a tarefa.
4. Enquanto os 3 grupos estiverem trabalhando, encontre um homem ou uma mulher que não esteja participando do treinamento para fazer o papel do chefe do cais, descrito no caso. Peça que essa pessoa ouça os relatórios dos grupos menores. Após a apresentação dos relatórios, explique que essa pessoa vai escolher qual dos grupos produziu as 2 ou 3 melhores sugestões para o bom uso do cimento recuperado.

5. Ao final de 45 minutos, peça que os 3 grupos parem seu trabalho e reúna os grupos novamente. Peça que alguém de cada grupo relate os seus resultados. Quando o chefe do cais tiver anunciado sua decisão, peça aos membros de cada grupo pequeno para responder às seguintes perguntas:
   - ❏ Como você descreveria o processo usado por seu grupo para produzir as idéias e assim responder à pergunta sobre um bom uso público do cimento?
   - ❏ Como você descreveria o processo e os critérios usados por seu grupo para escolher as 3 melhores idéias da lista?
6. Conclua o exercício pedindo que todos os participantes discutam a importância de uma abordagem sistemática e facilitada para a solução de problemas.

Apostila 4.2 A: Tarefa para o grupo pequeno

Você foi informado pelo secretário da Câmara Municipal que o município tem a oportunidade de adquirir sem nenhum custo 12.000 quilos (12 toneladas) de cimento – 480 sacos pesando 25 quilos cada. Os sacos de cimento foram recuperados de um navio afundado e estão empilhados no cais comercial da cidade. O chefe do cais está querendo doar o cimento à Administração Pública, se ela puder convencê-lo de que fará um bom uso público do material recuperado.

Sua tarefa como grupo é recomendar 3 ´bons´ usos públicos para o cimento e estar preparado para explicar o método usado por seu grupo para decidir sobre a recomendação.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Apostila 4.2 B: diretrizes para a tempestade de idéias

Diga aos membros do grupo de resolução de problemas que você vai atuar como seu facilitador e o seu parceiro vai tomar notas. Peça aos participantes para se sentarem num semi-círculo, de frente para o cavalete com as folhas de papel. Diga a eles que você vai dirigir um processo para selecionar as três melhores idéias de uma longa lista sobre como fazer bom uso do cimento, usando o processo de tempestade de idéias. Numa folha de papel, escreva o problema em letras grandes.

Que bom uso público pode ser feito do cimento?

Passo 1: Instruções
Leia o problema e pergunte se todos entenderam. Explique que todos têm que pensar no maior número possível de soluções para o problema, além de estarem prontos para responder, quando solicitados. Diga aos participantes que eles terão quinze minutos para terminar a tarefa. Deixe claro que você e seu parceiro não vão dar nenhuma ajuda.

Passo 2: Tempestade de idéias
Comece a tempestade de idéias pedindo que os membros do grupo proponham suas idéias, enquanto o secretário escreve as idéias na folha de papel. As idéias serão numeradas e rapidamente registradas no papel pelo secretário, exatamente como foram apresentadas. Quando as folhas estiverem cheias, elas podem ser pregadas na parede, para fácil visualização de todos os participantes, que devem ser advertidos para não avaliar ou criticar as idéias sugeridas nesta fase do processo.

Passo 3: Priorizando
Quando não houver mais idéias, peça aos participantes que revejam a lista de idéias e escolham as três que eles poderiam recomendar ao chefe do cais como o melhor uso público para o cimento.

Apostila 4.2 C: Normas da Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Diga aos membros do grupo de solução de problemas que você vai atuar como seu facilitador e seu parceiro vai tomar notas. Peça que eles se sentem em volta de uma mesa retangular. Diga a eles que você vai dirigir um processo para selecionar suas idéias para uma boa utilização do cimento, usando o processo Técnica de Grupo Nominal (TGN). Coloque folhas de papel num cavalete. Numa folha de papel jornal escreva o problema em letras grandes.

Que bom uso público pode ser feito do cimento?

Passo 1: Instruções
Diga aos participantes que a tarefa deles é apresentar as três melhores idéias de uma lista maior de sugestões para usar o cimento o mais rápido possível. Deixe claro que você e seu parceiro não vão dar nenhuma ajuda.

Passo 2: Registrando as Idéias
Peça aos participantes que individualmente escrevam numa folha de papel o maior número de idéias que eles tenham para uma boa utilização do cimento. Explique que eles têm que trabalhar sozinhos e não podem compartilhar suas idéias com outros, antes que você peça isso a eles.

Passo 3: Relatório
Sugira que os participantes continuem a acrescentar idéias às suas listas, se eles pensarem em alguma coisa nova, enquanto os outros se apresentam. Peça à pessoa à sua esquerda que leia a primeira idéia de sua lista. Peça que o secretário escreva a idéia no papel jornal. Continue rapidamente com a pessoa seguinte até que todas as idéias estejam na folha de papel jornal. Certifique-se que as idéias sejam numeradas consecutivamente e que essas folhas sejam afixadas na parede, para que os participantes possam vê-las com facilidade.

Passo 4: Priorizando
Quando não houver mais idéias, peça ao participantes que revejam a lista de idéias e escolham as três que eles poderiam recomendar ao chefe do cais como o melhor uso público para o cimento.

4.3 Planejando e dirigindo reuniões

Objetivo

O objetivo deste exercício é ajudar os participantes a identificar e desenvolver habilidades para realizar reuniões mais bem planejadas e dirigidas.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 4.3A, um documento denominado Listagem de Avaliação de Técnicas de Reuniões. Peça que os participantes completem a listagem seguindo as instruções.
2. Depois que os participantes tiverem preenchido a lista, peça que eles selecionem duas ou três habilidades de reuniões da listagem que eles nunca ou raramente usam como autoridades eleitas e que eles querem

começar a usar mais no futuro. Peça que eles façam um círculo nas habilidades que selecionaram.

3. Quando esta tarefa tiver terminado, dê a cada participante uma cópia da Apostila 4.3B, uma planilha pessoal para planejamento de ações. Peça aos participantes que se dividam em grupos de 2 pessoas para discutir as opções de cada um para melhorar as técnicas e escolher duas ou três ações que cada um gostaria de realizar nos próximos dias para começar a praticar essas habilidades. Peça aos participantes que escrevam na apostila seus compromissos de aperfeiçoar a técnica de reuniões.
4. Quando os participantes tiverem feito esses registros na planilha, peça que eles se juntem ao grupo maior. Escreva uma lista de números de 1 a 12, verticalmente, no lado esquerdo do papel jornal. Os números correspondem às doze técnicas de reunião da listagem. Dirija a discussão deste exercício com as seguintes questões:
   - ❏ De acordo com as suas respostas sobre as doze técnicas de reunião da listagem, qual das habilidades para planejar e dirigir reuniões você gostaria mais de aperfeiçoar? Peça aos participantes que venham à frente e marquem cada uma das habilidades que eles selecionaram para seu aperfeiçoamento pessoal.
   - ❏ Peça que os participantes comentem sobre qualquer padrão dentro do grupo, em relação às áreas de habilidade que precisam ser melhoradas. Por exemplo, muitos homens e mulheres sentem que precisam melhorar nas mesmas habilidades de reunião ou não há nenhum padrão em suas respostas.
   - ❏ Quando os participantes se sentarem novamente, peça a ajuda de voluntários para dar algumas idéias que escreveram sobre como fazer melhor uso das habilidades que eles selecionaram para melhorar.
   - ❏ Para que todos os participantes se envolvam na oficina, certifique-se de que os homens e mulheres tenham oportunidades iguais de falar e compartilhar suas idéias.

Apostila 4.3A: Listagem de avaliação das técnicas de reuniões

Instruções

Cada uma das doze afirmações incluídas na listagem é uma técnica normalmente associada à competência de planejar e dirigir reuniões. Leia cada afirmação. Decida até que ponto sua habilidade real corresponde à afirmação e marque sua resposta no lugar apropriado. Você terá terminado a listagem quando tiver marcado uma resposta para cada afirmação, sem deixar nenhuma em branco.

Habilidades	Nunca	Raramente	Ocasional-mente	Freqüente-mente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Está clara para mim a razão pela qual a reunião foi convocada.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Eu digo aos que vão fazer parte da reunião porque estamos nos reunindo.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Eu somente convido colegas que tenham um motivo para participar da reunião.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Eu encorajo outros a decidir o que eles querem com a reunião.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Eu sei o que eu quero alcançar com a reunião.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Eu conheço e compartilho com os outros na reunião minhas áreas especiais de competência.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Eu escuto os outros com objetividade e não tomo decisões até que todas as idéias sejam conhecidas.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Eu me esforço para ser aberto, honesto e confiável em meus relacionamentos com os outros na reunião..	☐	☐	☐	☐	☐
9. Eu sugiro padrões para avaliar a qualidade de realização da reunião.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eu ajudo as partes em conflito a ver o ponto de vista do outro e a evitar acusações mútuas.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Eu ajudo as partes em conflito a encontrar soluções em que todos saiam ganhando e que tragam benefícios mútuos.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Eu sigo um processo sistemático para identificar e trabalhar com outros para resolver problemas.	☐	☐	☐	☐	☐

Apostila 4.3B: Planilha pessoal para planejamento de ações

As técnicas de reunião que eu identifico para meu aperfeiçoamento pessoal são:

1.....

2.....

3.....

Algumas ações que eu tenho em mente para começar a usar essas habilidades de modo mais amplo em minha função de autoridade eleita:

Ação:

.....

.....

.....

.....

Ação:

.....

.....

.....

.....

Ação:

.....

.....

.....

.....

4.4 Avaliando a produtividade das reuniões

Objetivo

O propósito deste exercício é que os participantes avaliem o nível atual de produtividade das reuniões das quais eles participam regularmente e planejem melhorias.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 4.4A. Explique que o formulário é para identificar reuniões típicas às quais os participantes comparecem regularmente e para avaliar cada uma das reuniões numa escala de produtividade que varia de ´5´ para uma reunião altamente produtiva até ´1´, para uma reunião altamente improdutiva. O formulário também fornece espaço para registrar a justificativa para a avaliação dada a cada tipo de reunião. Dê aos participantes cerca de 15 minutos para completar esta tarefa.
2. Quando os participantes tiverem terminado a tarefa, divida-os em pequenos grupos. Explique que os membros de cada grupo menor devem compartilhar uns com os outros os resultados de sua avaliação e sua justificativa. Peça aos membros de cada grupo menor que comparem suas avaliações e usem o que eles aprenderam para responder às seguintes perguntas:
   - ❏ Que tipos de reunião são mais freqüentemente classificados como mais produtivas (ou seja, avaliação entre 4 e 5)?
   - ❏ Quais são as razões geralmente dadas para que elas sejam classificadas como produtivas?
   - ❏ Que tipos de reunião são geralmente classificados como menos produtivas (avaliação entre 1 e 2)?
   - ❏ Quais são as razões geralmente dadas para que elas sejam classificadas como improdutivas?
   - ❏ Qual o significado, para os membros do seu grupo, dessas descobertas para melhoraria da produtividade das reuniões das quais você e outras autoridades eleitas participam de modo regular?
   - ❏ Selecione um dos tipos de reunião que foi classificado como o mais improdutivo e desenvolva uma lista de idéias sobre o que poderia ser feito para que elas se tornem produtivas.
3. Dê aos grupos menores uns 30 minutos para completarem a tarefa e escreverem seus resultados em folhas de papel jornal para relatório. Reúna novamente os participantes e peça relatórios dos grupos. Envolva os participantes numa discussão sobre as semelhanças e diferenças nos relatórios e as implicações para a melhoria da produtividade das reuniões.

Apostila 4.4A: Valores produtivos das reuniões

Pense sobre tipos de reunião dos quais você participa regularmente (reunião de autoridades eleitas, uma comissão, um conselho de uma organização não governamental). Faça uma lista, no espaço abaixo, de cada tipo de reunião. Use as notas fornecidas para avaliar a produtividade normal de cada reunião, circulando um dos números. Nota 1 = ´muito improdutiva´, nota 2 = um pouco improdutiva, nota 3 = nem produtiva, nem improdutiva, nota 4 = um pouco produtiva e nota 5 = muito produtiva. Depois que você der uma nota para cada reunião, justifique suas notas em poucas palavras.

1. Tipo de reunião: Avaliação

   ..... 1 2 3 4 5

Justificativa para a avaliação:

.....

.....

.....

2. Tipo de reunião: Avaliação

   ..... 1 2 3 4 5

Justificativa para a avaliação:

.....

.....

.....

3. Tipo de reunião: Avaliação

   ..... 1 2 3 4 5

Justificativa para a avaliação:

.....

.....

.....

4.5 Resolvendo conflitos através da mediação e da comunicação

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade para usar suas competências de mediação e comunicação no intuito de resolver conflitos interpessoais.

Tempo requerido: 120 minutos

Processo

1. Comece o exercício com alguns comentários sobre a natureza do conflito. Você pode observar que conflitos acontecem quando as pessoas num relacionamento vêem a mesma coisa de modos diferentes. As causas encobertas dos conflitos podem ser percepções diferentes sobre o que aconteceu numa situação em particular, sobre o significado do ocorrido ou sobre o que foi feito ou deveria ter sido feito. Sentimentos conflitantes entre homens e mulheres ou grupos em um relacionamento podem ´ferver´ lentamente abaixo da superfície durante um longo tempo. Um evento qualquer pode levar as partes a trazer esses conflitos até a superfície, ameaçando deteriorar o relacionamento. Para concluir explique que a mediação é uma estratégia útil que pode ser usada para resolver um conflito através da intervenção de uma terceira parte, neutra, que tem a confiança dos dois lados.
2. Distribua cópias da carta da Apostila 4.5A, escrita por um vereador de uma pequena cidade para o prefeito. A carta contém muitas alegações e reclamações sobre a atuação do prefeito como líder. Peça aos participantes para gastar alguns minutos lendo a carta.
3. Divida os participantes em vários grupos de 4 pessoas, indicando que uma pessoa em cada grupo vai fazer o papel do prefeito, outra pessoa vai fazer o papel do vereador descontente, uma terceira pessoa será o mediador imparcial e o quarto membro do grupo vai atuar como observador. Os participantes devem supor que o prefeito e o vereador concordam com o trabalho do mediador para ajudar a resolver suas diferenças.
4. Com a ajuda do mediador, o prefeito e o vereador devem resolver o maior número possível de divergências e mal entendidos, reconhecendo que algumas alegações sérias sobre a conduta do prefeito foram colocadas na carta. Cada grupo terá uma hora para esta tarefa. Os primeiros dez minutos devem ser usados para reuniões particulares entre o mediador e cada autoridade, para que o mediador possa entender suas respectivas reivindicações no processo de mediação. O observador deve participar dessas reuniões particulares para observar o processo. Use mais ou menos 45 minutos para a sessão de mediação e os últimos 5 minutos para

escrever o acordo de entendimento para apresentação. Nos últimos 50 minutos, as quatro partes vão atuar de acordo com o papel dado a cada uma.

5. Forneça aos mediadores e aos observadores uma descrição do processo de mediação da Apostila 4.5B e aos observadores a descrição da função dos observadores, contida na Apostila 4.5C. Peça a cada grupo para ter um relatório pronto ao final da representação.
6. Em seguida aos relatórios e comentários do grupo, conclua o exercício com uma discussão sobre o potencial do uso da mediação como um processo para resolver disputas na área de atuação dos participantes.

Apostila 4.5A: O membro descontente da administração local

A carta usada nesta Apostila é adaptada, apenas com pequenas mudanças, de uma carta escrita por uma autoridade eleita de uma cidade na Europa Oriental para o prefeito da cidade, registrando suas preocupações acerca do desempenho do prefeito. A carta foi escrita pouco depois que o prefeito e os outros representantes eleitos tomaram posse, criando assim uma situação de conflito interpessoal.

Observação: Algumas partes da carta apresentam uma linguagem complicada e confusa, que foi mantida para assegurar sua autenticidade e para demonstrar como essas mensagens, se não tratadas, podem se tornar o centro de conflitos futuros. O desafio é entender melhor essas preocupações, antes de se tomar outras decisões para resolvê-las.

Caro Prefeito,

Na terça-feira, 19 de maio, quando enviei uma carta que continha várias objeções acerca da última reunião da comissão de planejamento, eu não esperava escrever novamente tão cedo para expressar minha preocupação com sua falta de respeito pela lei e pelas atividades da administração local. Primeiramente vou recapitular os fatos:

Quarta-feira, 20 de maio, nós estávamos na Prefeitura às 17 horas. No dia anterior fomos convidados, através de um telefonema, por um colega da administração, mas não fomos informados sobre o teor da reunião.

Durante a reunião descobrimos que a comissão de planejamento já tinha sido convocada, ilegalmente, eu poderia acrescentar, uma vez que temos que ser informados três dias antes dessas reuniões. Nós tínhamos que discutir o projeto da rodoviária.

O projeto envolvia um relatório muito questionável da equipe técnica do município. Minhas objeções foram:

1. Nós devíamos receber este relatório três dias antes da reunião da comissão e não o recebemos.
2. Ele não continha razões suficientes para justificar o procedimento de emergência para a reunião da administração.

3. Ele não continha os critérios para a escolha do projeto arquitetônico em questão, que estava disponível pela primeira vez na reunião do dia 18 de maio e nós o consideramos como uma oferta de amostra.
4. Não sabíamos que o senhor já tinha feito sua escolha, entre outras soluções diferentes. Nós, oficiais eleitos, não devíamos ser informados sobre suas decisões através de cartazes nas janelas da Prefeitura.
5. O relatório também continha várias idéias sobre ofertas de arrendamento que não foram bem explicadas. Todos nós sabemos que os espaços comerciais são poucos, há grande demanda e que o prefeito está procurando modos diferentes de buscar recursos extras. Quem deve tomar a decisão e quais critérios devem ser usados para se chegar a esta decisão?

Por que o senhor não discutiu este problema na assembléia da administração? Uma vez que somos tão mal informados, como vamos nos inteirar sobre o projeto de licitação? Em minha opinião, a atividade da administração local está mal organizada, o fluxo de informações é praticamente nulo e dá lugar a boatos, os procedimentos da administração não são observados e, em lugar deles, o princípio ´à revelia da lei´ é usado. Minha opinião é que isso é uma falta de respeito aos vereadores e uma tentativa de nos usar apenas para as atividades formais.

Por favor, entenda que minhas objeções não são um ataque pessoal nem uma tentativa de obstruir as atividades da Prefeitura. Este não é um ataque pessoal porque eu confio em sua capacidade e acho que nossa divergência é exclusivamente uma divergência de princípios e de metodologia de trabalho.

As atividades da Prefeitura hoje em dia são caóticas e mal coordenadas e a função do prefeito deveria ser coordená-las. O secretário da Prefeitura está observando a legalidade de suas ações. Eu sei que o senhor fica sobrecarregado com pedidos, problemas, reclamações, sugestões, etc. Mas creio que tem inteligência e energia para lidar com esta situação de modo correto.

Não gostaria que isto soasse como uma crítica; portanto, sugiro algumas idéias:

1. Faça uma lista de objetivos prioritários ou metas para este ano, deixando espaço para alguns problemas que possam subitamente surgir.
2. Estabeleça um planejamento para alcançar esses objetivos.
3. Estabeleça um sistema para avaliar sua atividade.
4. Organize, o mais rápido possível, um sistema para informar a população sobre as atividades da Prefeitura.
5. Informe plenamente e em tempo hábil ao presidente do conselho local sobre os problemas que vão ser discutidos durante as reuniões.
6. Se o senhor entende que o procedimento adotado pela Câmara parece ser excessivamente burocrático, não é tarde demais para propor procedimentos de emergência. Mas não se esqueça de que uma emergência deve ser justificada por razões sérias. Mas quero adverti-lo que nossas reuniões de emergência, no futuro próximo, serão conduzidas de acordo com a lei.
7. Sempre que puder, fale com sua equipe sobre a obrigação de ter respeito pelo público. A autoridade de um funcionário público deve ser desenvol-

vida com competência e honestidade, não em comportamento ditatorial e agressivo.

8. Não se esqueça que o senhor é um político. Nos próximos 4 anos o senhor irá traçar as políticas de administração da cidade. O senhor não é apenas um simples burocrata, mas um líder responsável por cumprir as promessas feitas aos cidadãos que o elegeram.

Concluo com uma sugestão final: vamos nos reunir regularmente para, de modo calmo e aberto, discutir problemas relativos a princípios em relação às nossas políticas locais de governo.

Apostila 4.5B: Passos para uma mediação eficaz dos conflitos[1]

Embora a maioria dos especialistas não concorde com o número preciso de passos no processo de mediação, ou o que deve acontecer em cada um deles, eles geralmente concordam com as seguintes atividades:

1. Consultas preliminares. Na representação, elas devem ser duas sessões curtas e separadas com o prefeito e o vereador. Nessas duas breves sessões o mediador deve, na medida do possível:
   - ❏ Confirmar que o homem ou a mulher concorda em ser o mediador.
   - ❏ Identificar as reivindicações de cada autoridade eleita.
   - ❏ Desenvolver a confiança entre as autoridades e o mediador.
   - ❏ Assegurar a eles um tratamento confidencial.
2. Início. Este passo e os próximos três envolvem todas as quatro partes no processo de mediação.
   - ❏ Crie, na medida do possível, um ambiente físico confortável para a mediação.
   - ❏ Estabeleça regras para o processo de mediação, como ouvir de verdade, respeito mútuo e um esforço sincero para a comunicação honesta.
   - ❏ Nesta representação, você pode supor que eles já se conhecem, por isso as apresentações não são necessárias.
   - ❏ Decida quem começa primeiro. Normalmente comece pela parte que está mais zangada.
3. Definindo as questões
   - ❏ Dê a cada lado a oportunidade de explicar seu ponto de vista sobre a questão. A melhor maneira de fazê-lo é dar a cada um deles um tempo sem interrupção para cada um explicar seu lado do conflito.
   - ❏ Realce as áreas comuns aos dois.
4. Encontrando soluções
   - ❏ Ajude cada um a entender a perspectiva do outro.
   - ❏ Ajude-os também a reformular suas reclamações, na medida do possível.
   - ❏ Ajude-os a criar soluções com as quais os dois concordem, para resolver suas diferenças.

5. Finalizando a mediação
   - ❏ Encoraje as partes a discutir seu nível de compromisso com a solução com a qual eles concordaram.
   - ❏ Escreva o acordo e peça que os dois o assinem. Uma sugestão é que os pontos-chave sejam colocados numa folha de papel jornal para que eles sejam afixados e discutidos na sessão plenária seguinte.
   - ❏ Encerre a sessão.

Apostila 4.5C: A função do observador

Durante a apresentação, observe cada um dos apresentadores e sua interação uns com os outros. Esteja preparado para compartilhar suas observações com os outros ao término da apresentação. O espaço abaixo é para escrever algumas notas sobre seus comentários, com algumas sugestões sobre o que observar.

1. De que modo as partes seguiram o processo de mediação, como foi descrito na apostila anterior?

.....

.....

.....

.....

2. Que problemas ocorreram para atrapalhar o processo?

.....

.....

.....

.....

3. Que evidências você viu de que alguma das partes estava fazendo uso de outras técnicas vistas em outros momentos da série sobre liderança eleita, como ouvir de modo ativo, averiguação, feedback?

.....

.....

.....

.....

4. As discussões desandaram devido a suposições ou conclusões erradas da parte de alguma das partes? Se isso aconteceu, anote quais foram elas.

.....

.....

.....

.....

5. Houve evidência de um esforço das duas partes em se dedicar à solução do problema compartilhado?

.....

.....

.....

.....

6. Faça quaisquer outras observações ou comentários que você queira para compartilhar com os outros sobre a atuação dos personagens.

.....

.....

.....

.....

4.6 Rivalidade entre mercados na Cidade do Comércio

Objetivo

Este exercício tem como objetivo fornecer aos participantes uma oportunidade de se envolver e observar um processo simulado de mediação de conflito.

Tempo requerido: 120 minutos

Processo

1. Peça aos participantes para se dividirem em grupos pequenos de quatro pessoas. Se alguém ficar de fora, peça que se juntem a um grupo como observadores. Depois diga a eles que eles farão parte de uma representação simultânea e que o exercício se baseia num conflito entre dois mercados da cidade e o prefeito da administração local recebeu a incumbência de mediá-lo.
2. Entregue a cada participante dos grupos menores a Apostila 4.6A, uma descrição de tarefa e informação sobre a função de cada um deles na representação. Explique que a função do prefeito eleito é mediar as diferenças entre essas duas autoridades em conflito.
3. Dê aos participantes cerca de 5 minutos para ler a descrição da tarefa e seus papéis. Cada participante da apresentação deve receber apenas a descrição de seu papel. Enquanto os apresentadores estiverem pensando sobre seus papéis e como irão desempenhá-los, coloque em áreas separadas uma mesa com quatro cadeiras para os apresentadores e para os observadores. Quando os apresentadores de cada grupo menor estiverem sentados, diga a eles pra começar a reunião e que eles terão 45 minutos para completar a tarefa.

Observação: Dê à pessoa que vai fazer o papel uma cópia da Apostila 4.5B, do exercício anterior, como uma diretriz para estabelecer e conduzir a mediação. O segundo papel é do chefe do Mercado Central, o maior dos dois. O terceiro papel é de alguém que vai falar em nome do mercado informal. O quarto papel é do observador. Os observadores não tomam parte na representação, mas observam silenciosamente e ouvem o que está acontecendo, enquanto tomam notas de suas observações numa planilha, Apostila 4.6B. Ao final da representação, os observadores de cada grupo menor deverão relatar suas observações.

4. Ao final dos 45 minutos, peça aos apresentadores e observadores para retornar à sala central de treinamento. Peça que eles façam comentários sobre a reunião e especialmente sobre como se sentiram com o resultado de suas respectivas reuniões. Peça o relatório de cada um dos observadores. Concentre a discussão naquilo que o mediador em cada caso fez que foi particularmente útil par resolver o conflito ou em outras coisas que os mediadores poderiam ter feito.

Apostila 4.6A: Tarefas de apresentação e funções

A situação

A Administração da Cidade do Comércio é responsável por um mercado central no coração da cidade. O mercado funciona há mais de 50 anos. Ele é um lugar de ajuntamento público e a única fonte significativa de frutos, carne, roupas, utensílios, eletrônicos e muitos outros itens de uso regular dos moradores e dos negócios na Cidade do Comércio. O mercado é uma fonte de receita para a Administração Pública, que cobra impostos sobre os artigos vendidos e uma taxa sobre o espaço das barracas. O rendimento da receita anual tem, durante muitos anos, subsidiado o custo de muitos serviços da cidade e reduzido o gasto da máquina pública para os cidadãos da Cidade do Comércio.

Um mercado informal começou a operar há uns 2 anos, do outro lado da rua, bem em frente ao Mercado Central. O mercado informal oferece ao público frutas somente de produtores de perto e roupas artesanais feitas por costureiros locais, a preços bem inferiores aos do Mercado Central. Os vendedores do mercado informal são contratados em áreas de invasão e recebem salário mínimo. O lema do mercado informal "Aqui você ganha mais e gasta menos" chateia bastante as autoridades do Mercado Central.

Como resultado dessa política de preços, o mercado informal reduziu em muito a clientela e os lucros do Mercado Central. Reclamando da queda nos negócios, o gerente do Mercado Central pediu ao prefeito e às autoridades eleitas da Cidade do Comércio para intervir. No início da apresentação o mediador se reuniu com representantes dos dois mercados. Eles concordaram com a mediação e aceitaram o prefeito como mediador.

O mediador

Você é o prefeito da Cidade do Comércio, em seu segundo mandato. Há pouco tempo você terminou um curso de mediação numa universidade de uma cidade maior. Você está convencido de que a mediação é o método correto para resolver o conflito entre os mercados, mas que somente vai funcionar se as partes interessadas confiarem no processo e na pessoa escolhida para mediá-lo. Você já se encontrou com representantes dos dois mercados e eles expressaram seu desejo de ver você mediando o processo.

O responsável pelo mercado central

Você não consegue entender a necessidade de se ter dois mercados na cidade, competindo pelos mesmos clientes. Você já fez tudo que podia para operar de modo eficiente e ainda assim suas margens de lucro estão abaixo da média de outros mercados da região. Você viu seus custos aumentaram no ano passado quando, por sugestão da Administração local, você abriu no mercado duas lojas especializadas, que ofereceram artigos mais caros para os moradores mais ricos da cidade. Você acha que, se o mercado informal fechar, seria

possível atender mais uma vez às expectativas de receita do município, sem privar seus clientes do que eles têm agora.

O incorporador do mercado informal

O mercado informal foi um dos muitos negócios que surgiram com o apoio da Administração local, com sua visão empreendedora. Você acredita que a concorrência de preços é saudável para a comunidade. Sem ela a comunidade pode ser vítima de práticas de monopólio de algumas grandes empresas. O mercado informal opera precariamente devido ao baixo investimento em instalações e ao emprego de homens e mulheres que moram em áreas invadidas. A maioria deles, sem esse emprego, estaria desempregada. Muitos dos seus clientes são de baixa renda e conseguem comprar mais roupas e alimentos para suas famílias pelo fato do mercado oferecer preços mais baixos.

Apostila 4.6B: Planilha do observador

Observe com cuidado o que acontece durante a reunião do mediador com representantes dos dois mercados. Responda no espaço abaixo às perguntas sobre interação. Prepare-se para relatar suas observações, quando solicitado, após a apresentação.

1. Como o mediador iniciou o processo (por exemplo, de que modo o processo foi explicado e o que foi feito para colocar os participantes à vontade em relação ao que estava acontecendo)?

.....

.....

.....

.....

2. Como foi tomada a decisão sobre quem iria explicar primeiro a sua posição na questão do mercado?

.....

.....

.....

.....

3. O que o mediador fez para começar a desenvolver as opções a fim de resolver o conflito e como ele foi eficiente?

.....

.....

.....

.....

4. Como a mediação chegou ao seu final e em que grau as partes se mostraram comprometidas em relação à solução com a qual concordaram?

.....

.....

.....

.....

4.7 Refletindo sobre a eficácia da equipe

Objetivo

Esta atividade tem como objetivo encorajar os participantes a recordar e analisar as experiências que os incentivaram ou atrapalharam como membros de uma equipe.

Observação do Instrutor: Uma breve apresentação sobre pontos fortes e fracos de uma equipe irá ampliar a importância do aprendizado desta atividade para os participantes. Uma pesquisa conduzida por especialistas em equipe, Larson, LaFasto e outros, mostra que a clareza com relação às suas metas e o entusiasmo para que elas sejam alcançadas diferenciam equipes de alta qualidade de equipes normais. Entretanto, clareza e entusiasmo em relação a uma meta não são suficientes para o sucesso de uma equipe. Equipes podem deixar de atingir metas quando ficam preocupadas com quem está no comando. Os membros da equipe podem ficar temerosos quanto ao modo pelo qual os outros podem reagir às suas idéias. Eles podem decidir substituir suas agendas pessoais pelos objetivos da equipe, tomar uma atitude introvertida, sentir-se traídos e concentrar sua energia em ´dar o troco´ em alguém da equipe. Essas ameaças ao enfoque de metas devem ser reconhecidas e combatidas para manter um trabalho de equipe efetivo.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Comece o exercício com uma breve apresentação baseada na introdução. Explique que o exercício é uma oportunidade para refletir sobre experiências passadas no trabalho como membro de uma equipe. Distribua cópias da Apostila 4.7A e peça aos participantes para usar a planilha, a fim de descrever suas experiências pessoais de trabalho como membro de uma equipe em particular. Peça que eles façam as seguintes listas:
   - ❏ Primeira: Faça uma lista de duas ou três coisas específicas que foram feitas pelo líder da equipe ou pelos membros da equipe nesta experiência específica, a fim de ajudar a manter o foco da equipe em sua tarefa e objetivos.
   - ❏ Segunda: faça uma lista de duas ou três coisas específicas que atrapalharam ou confundiram os membros da equipe em seus esforços, ou que fizeram com que eles perdessem o foco como equipe.
2. Dê aos participantes cerca de 20 minutos para completar a tarefa individualmente. Ao final dos 20 minutos, divida os participantes em grupos pequenos de 3 a 5 pessoas. Selecione em cada grupo um membro mais velho para ser o facilitador nas próximas tarefas do grupo e escrever os resultados numa folha grande de papel para o relatório posterior:
   - ❏ Combine os itens da lista preparada pelos membros do grupo em duas listas: 1) Positiva e 2) Negativa: aspectos positivos e negativos do comportamento da equipe. Elimine itens duplicados e reformule as frases, se necessário.
   - ❏ Dirija uma discussão sobre passos ou ações que podem ser tomadas para diminuir os fatores que atrapalham ou confundem membros de equipe, levando-os a não manter o foco das metas e faça uma lista das idéias mais significativas apresentadas numa folha de papel grande.
   - ❏ Envolva os participantes numa discussão sobre a eficácia da equipe e faça uma lista numa folha separada de papel, com as características de equipes de alta qualidade, sugeridas durante a discussão.
3. Depois de uns 45 minutos, junte as equipes. Peça um relatório de cada facilitador sobre os resultados da equipe ao completar as três tarefas. Envolva os participantes numa discussão mais ampla sobre as características de uma equipe, numa perspectiva regional ou nacional.

Apostila 4.7A: Planilha: refletindo sobre as experiências da equipe

1. A experiência de equipe que eu selecionei para este exercício foi:

.....

.....

.....

.....

2. As coisas positivas que mantiveram a equipe focada em seus propósitos:

.....

.....

.....

.....

3. Coisas negativas que levaram a equipe a perder seu foco:

.....

.....

.....

.....

4.8 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade para refletir sobre critérios e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e para planejar modos específicos para usar o que eles aprenderam, a fim de aperfeiçoar a maneira como eles desempenham a competência da facilitação.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Separe alguns minutos para relembrar aos participantes que a importância de sua participação na experiência de aprendizado, como a que foi concluída, não pode ser totalmente constatada, a menos que eles façam um esforço considerável para fazer uso do que aprenderam. Mostre que muitos fatores podem interferir na aplicação do novo conteúdo e da

nova habilidade, quando se compromete com o verdadeiro trabalho de facilitação. Algumas vezes a interferência é externa, como a zombaria de um colega sobre o interesse em se tentar novas maneiras de se fazer as coisas. Outras vezes a resistência vem de dentro. É difícil romper com velhos hábitos. Fazer as coisas de modo diferente, mesmo as coisas que são claramente importantes e que valem a pena ser feitas, requer tempo, paciência e auto-confiança.

2. Explique que um dos melhores métodos conhecidos para vencer resistências na aplicação de um novo conteúdo e de novas habilidades é o planejamento da aplicação do aprendizado. O objetivo do planejamento é que os homens e as mulheres que terminaram o programa de aprendizado:
   - ❏ pensem sobre a importância do que foi ensinado e como eles vão usar o que aprenderam para aumentar seu próprio desempenho.
   - ❏ considerem as barreiras para a aplicação do aprendizado que podem surgir e pensem em quem pode ajudá-los a vencê-las.
   - ❏ E pensem em como eles vão definir o seu grau de sucesso em colocar este aprendizado em prática, após o final do programa.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 4.8A e peça que eles terminem esta tarefa como um passo importante para colocar em prática no futuro o que eles aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência da facilitação.

Apostila 4.8A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência da facilitação e a importância da experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que eu aprendi sobre a competência da facilitação, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho em facilitar o trabalho da minha Administração e de outros grupos da comunidade em identificar e resolver problemas e tomar decisões:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Abaixo eu descrevo o apoio que preciso para melhorar o meu desempenho, como eu espero consegui-lo e de quem:

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu antevejo ao atuar na competência da facilitação e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência da facilitação:

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que alcançar os resultados descritos acima:

.....

.....

.....

.....

Capítulo 5:
A competência de uso do poder

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

5.1 – Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

5.2 – A administração "poderosa"

Encoraje os participantes a reagirem ao termo "poderoso" quando usado em relação a um governo e conduza uma discussão vibrante sobre o assunto. (30 minutos).

5.3 – Mapeando as relações de poder

Ajude os participantes a se conscientizarem sobre as fontes de poder que podem ser consideradas para que o governo ou a comunidade alcance seus alvos, analisando o impacto dessas fontes de poder, positiva ou negativamente, sobre esses alvos alcançados. (120 minutos)

5.4 – Avaliando o uso do poder pelos dirigentes e suas administrações

Dê aos participantes uma oportunidade de avaliar as fontes de poder disponíveis e a eles como indivíduos e às suas administrações, o nível em que cada um depende dessas fontes de poder e como elas podem ser utilizadas de forma mais eficaz (90 minutos).

5.5 – Compreendendo o abuso de poder

Ofereça aos participantes uma oportunidade de lutar com uma decisão sobre o que fazer quando enfrentam uma situação flagrante de abuso de poder em seu governo. (60 minutos)

5.6 – Desenvolvendo novas culturas de poder

Desafie os participantes a desenvolver formas de se salvaguardar contra abusos de poder em suas organizações, que sejam eficazes para evitar a corrupção e o tratamento desigual de determinadas classes e grupos étnicos (90 minutos).

5.7 – Incidentes críticos no uso do poder

Dê aos participantes uma oportunidade prática para reconhecer as fontes de poder que estão sendo usadas em vários incidentes que acontecem freqüentemente na vida de uma comunidade. (45 minutos)

5.8 – Construindo relações de poder compartilhado

Dramatize o valor e a necessidade de construir relações de poder compartilhado (90 minutos).

5.9 - Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência no uso do poder. (30 minutos).

5.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência do uso do poder, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma oficina de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência de uso do poder, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas, do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.

1. Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra

possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.

2. Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.
3. Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.
Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 5 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência do uso de poder

- ❏ O poder é um fator dominante em todas as relações humanas, que pode ser usado pelos que o têm para fins construtivos, podendo ser mal utilizados para destruir pessoas e instituições.
- ❏ Os dirigentes eleitos, tanto individualmente como em nível de administração local, têm à sua disposição algumas fontes confiáveis
- ❏ O ato de ser eleito a um cargo público traz consigo poder legítimo e a habilidade de recompensar ou coagir outras pessoas, embora elas possam oferecer resistência.
- ❏ Experiência, informação, idéias e imagem estão disponíveis como fontes de poder, mas apenas quando as outras pessoas acreditam que você os tem.
- ❏ Muitas vezes compartilhar o poder e descobrir formas de combinar várias fontes de poder de maneira criativa pode ampliar a capacidade de uma pessoa ou grupo, muito além do que se pode chegar sozinho.
- ❏ O ato de "empoderar" pessoas pode ser visto como paternalista e criar dependência na fonte de poder. "Compartilhar o poder" sugere compromisso com a tomada de decisão compartilhada e responsabilidade conjunta nas ações e resultados.
- ❏ Os dirigentes eleitos sempre se comunicam de formas diferentes

quando estão envolvidas questões de gênero e poder, às vezes deixando as mulheres em desvantagem.

- ❏ Iniciativas para forjar parcerias de poder com os servidores podem ter como resultado confiança e respeito mútuos.
- ❏ Uma lição para os que aspiram a posições de poder é que o poder reside grandemente na capacidade das outras pessoas confiarem nelas.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a comunicação eficaz.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências como comunicador com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

5.2 A administração "poderosa"

Objetivo

Este exercício deve estimular reações espontâneas ao termo "poder", quando utilizado em relação ao governo e gerar uma discussão animada.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

Dê início à oficina com uma afirmação (ver abaixo), seguida de três perguntas. Peça aos participantes que respondam a cada uma delas.

Afirmação...

A caminho desta oficina hoje pela manhã, ouvi alguém dizer que o governo desta cidade é muito poderoso.

Perguntas:

1. Como você se sente quando você ouve a palavra "poder"?
2. Para aqueles que estão envolvidos no governo de outras cidades, como vocês entendem a palavra "poderoso"?
3. Para os que trabalham na administração desta cidade, como vocês entendem a expressão "poderoso"?

5.3 Mapeando as relações de poder

Objetivo

O objetivo deste exercício é ajudar os participantes a se conscientizarem mais sobre as fontes de poder que devem ser levadas em conta para se atingir as metas da comunidade ou da administração local, bem como analisar os impactos dessas fontes de poder, positiva ou negativamente, sobre esse processo.

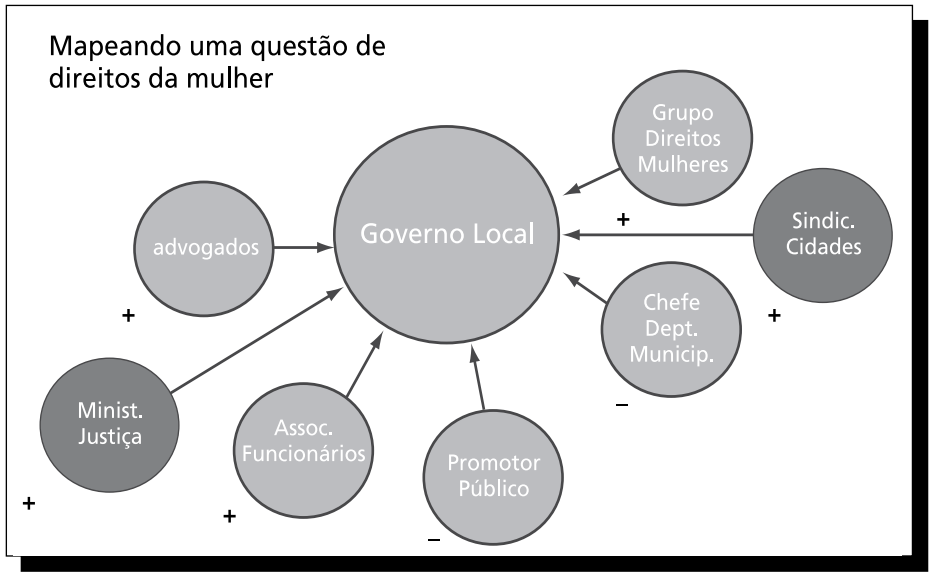
Tempo requerido: 120 Minutos

Processo

1. Explique o objetivo deste exercício. Peça aos participantes para se lembrarem de uma situação recente em que a administração de que eles fazem parte precisou tomar uma decisão difícil, politicamente explosiva ou controversa. Sugira que eles escolham uma decisão que envolveu diversos níveis e funções da organização e, quem sabe, interesses e grupos externos à organização. Advirta aos participantes que focalizem uma situação muito específica e que sejam bem claros em relação à tomada de decisão e às pessoas envolvidas direta ou indiretamente.
2. Quando todos os participantes tiverem em mente uma situação específica, dê a cada um deles uma cópia da Apostila 5.3 A. Peça aos participantes para escreverem uma descrição da situação no espaço superior

da apostila. Explique que a figura na parte inferior da apostila é para ser usada na criação de um mapa das relações de poder envolvidas na situação específica. Diga a eles que isto pode ser feito colocando o nome do governo eleito no círculo ao centro do mapa, e os nomes dos outros que tiveram influência sobre a decisão nos círculos satélites, ou seja, os nomes dos funcionários subordinados e superiores da organização, principais líderes comunitários ou homens, mulheres ou grupos fora da comunidade. Explicar que as pessoas que tiveram uma influência negativa devem ser incluídas, bem como as que tiveram uma influência positiva. Sugira a colocação das fontes de poder mais importantes, positivas ou negativas, nos círculos mais próximos ao centro, enquanto as menos importantes devem ficar nos círculos mais distantes.

3. Quando todos os nomes relevantes tiverem sido colocados, peça aos participantes para rever seus mapas completos e rotular cada uma das fontes de poder com um sinal mais (+), como uma influência positiva sobre a decisão tomada, ou com um sinal menos (-), como uma influência negativa sobre a decisão. Caso uma fonte de poder tenha influências ao mesmo tempo positivas e negativas, como às vezes acontece, indique isto usando ambos os sinais.



4. Quando os participantes tiverem completado seus mapas individuais, dê a eles em torno de 45 minutos e peça que respondam às seguintes perguntas sobre as situações:
   - ❏ Em quais as fontes rotuladas como positivas a sua administração pode confiar para obter informações, recursos ou apoio nessa situação específica? O que a administração deverá fazer no futuro a fim de obter mais informações, recursos ou apoio desta fonte de influência?
   - ❏ O que as fontes rotuladas como negativas fizeram de fato contra a administração nesta situação específica? O que poderia ser feito

a fim de reduzir a influência negativa desta pessoa ou grupo no futuro? Esta influência negativa pode ser convertida em uma força positiva? Explique como isto poderia ser feito.

- ❏ Quem mais poderia auxiliar a sua administração em decisões como esta no futuro?

5. Quando os participantes tiverem respondido a essas questões, divida-os em pequenos grupos de 3 ou 4 pessoas. Peça aos participantes de cada grupo para discutirem as várias situações e respostas dadas às três perguntas.
6. Após 30 minutos, reúna o grupo. Peça aos participantes para discutir a partilha do poder como uma competência importante para qualquer administração ou grupo de dirigentes. Uma pergunta que você pode considerar como ponto de partida seria: Que passos uma administração como a sua pode tomar para iniciar um processo de partilha do poder com os funcionários de sua organização e com outros grupos de *stakeholders*?

Apostila 5.3A: Análise e mapeamento da relação de poder

Descreva a sua situação

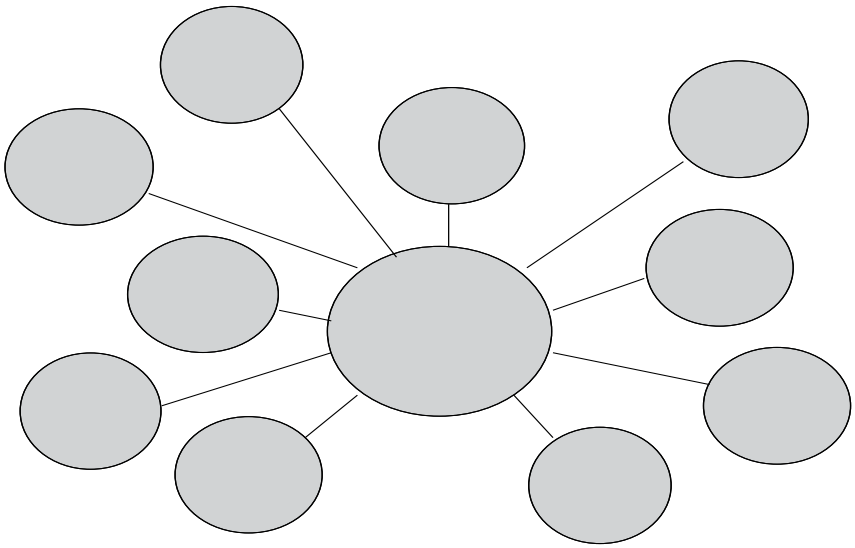
.....

.....

.....

.....

.....



Observações sobre fontes de poder positivas

.....

.....

.....

.....

.....

Observações sobre fontes de poder negativas

.....

.....

.....

.....

.....

Quem mais deveria ser envolvido?

.....

.....

.....

.....

5.4 Avaliando o uso do poder pelos dirigentes e suas administrações

Objetivo

O objetivo deste exercício é dar aos participantes uma oportunidade de avaliar as fontes de poder que eles e seus governos têm à mão, o grau em que cada um confia em suas fontes de poder e como essas fontes de poder podem ser utilizadas de maneira mais eficaz.

Obs.: O valor deste exercício pode aumentar significativamente através de uma rápida análise das fontes de poder discutidas no Capítulo 5, Volume 3 desta Série. A fim de facilitar a compreensão dos participantes, pode ser interessante agrupar essas fontes de poder em 3 categorias. Das dez fontes de poder apresentadas, três delas – legitimidade, coerção e recompensa – têm como foco o portador e sua habilidade de mudar o comportamento das outras pessoas apesar de sua resistência. Quatro fontes de poder – experiência, informação, imagem e contatos – dependem de sua eficácia na percepção que as outras pessoas têm da pessoa que deseja ser vista como alguém que tem poder. As últimas três fontes de poder – catalítico, compartilhado e holístico – estão relacionadas com a criatividade da pessoa em combinar recursos e múltiplas fontes de poder a fim de atingir suas metas.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Dê aos participantes cópias dos dois questionários: Apostilas 5.4 A e 5.4 B. Explique que o primeiro questionário – Questionário sobre Fontes de Poder Pessoal – vai ajudá-los a avaliar as fontes de poder que eles têm à mão como membros de um governo local. O segundo questionário – Questionário sobre Fontes de Poder do Governo – vai identificar as fontes de poder à disposição do governo do qual o respondente faz parte. Peça aos participantes para preencherem os dois questionários individualmente.
2. Quando eles tiverem terminado de preencher os dois questionários, distribua a Apostila 5.4 C e peça que os participantes escrevam algumas coisas que eles podem fazer para aumentar o seu poder e o poder de seus governos.
3. Quando eles tiverem completado a tarefa, divida-os em grupos de três. Sugira que eles compartilhem o que escreveram uns com os outros e dêem sugestões de como utilizar de modo mais eficaz as suas fontes de poder e auxiliar o governo a fazer o mesmo.
4. Reúna novamente os participantes e convide-os a compartilhar algo de valor que eles aprenderam com este exercício. Peça que discutam as implicações das diferenças entre as referências de poder de cada líder eleito e a administração como um todo, ou seja, a administração local se enxerga em termos de poder de recompensa e coerção, enquanto o líder eleito enxerga que o maior potencial da administração local é compartilhar seu poder a fim de construir alianças com outros líderes comunitários.

Apostila 5.4A: Questionário sobre fontes de poder pessoal

Instruções

Como autoridade eleita a um cargo público, você tem à mão fontes de poder em vários níveis para ajudá-lo a desempenhar seu papel com sucesso. Este questionário foi preparado para ajudar você a avaliar os tipos de poder utilizados para atingir suas metas. Para completá-lo, coloque um "x" nos quadrados que correspondem à percepção que você tem de si mesmo em relação àquela fonte de poder.

Tipos de poderà minha disposição	Como eu utilizo estafonte de poder		
	Não utilizo	Uso limitado	Uso bastante
1. Poder de recompensa As pessoas acreditam que eu posso recompensa-las com nomeações, favores, reconhecimento, acesso a informações e outros recursos.	☐	☐	☐
2. Poder de coerção As pessoas acreditam que eu posso puni-las através de rebaixamento, demissão e a remoção de privilégios.	☐	☐	☐
3. Poder de legitimidade Minha posição me permite exercer poder e influência sobre outras pessoas.	☐	☐	☐
4. Poder da experiência As pessoas acreditam que eu tenho mais conhecimento, habilidades ou experiência que pode ajudá-los a conseguir o que desejam.	☐	☐	☐
5. Poder da informação As pessoas acreditam que eu tenho informação ou acesso a informação importante para elas.	☐	☐	☐
6. Poder da imagem As pessoas vão confiar em mim ou me obedecer por minha posição e pelo respeito que elas têm por mim.	☐	☐	☐
7. Poder de contatos As pessoas acreditam que eu tenho conexões com pessoas poderosas e influentes que podem ajudá-las.	☐	☐	☐
8. Poder catalisador Eu posso combinar duas ou mais fontes de poder para obter resultados impossíveis a qualquer fonte que esteja agindo sozinha.	☐	☐	☐
9. Poder compartilhado Eu posso fazer alianças com outras pessoas ou grupos a fim de atingir objetivos comuns.	☐	☐	☐
10. Poder integral Eu posso combinar várias de minhas competências como autoridade eleita a fim de atingir alvos importantes.	☐	☐	☐

Apostila 5.4B: Questionário sobre fontes de poder do governo

Instruções

O governo eleito do qual você faz parte tem nas mãos fontes de poder em vários níveis para ajudá-lo a desempenhar seu papel com sucesso. Este questionário foi preparado para ajudar você a avaliar os tipos de poder utilizados pelo governo do qual você faz parte para atingir suas metas. Para completá-lo, coloque um "x" nos quadrados que correspondem à percepção que você tem do governo em relação àquela fonte de poder.

Tipos de poderà minha disposição	Como esta fonte de poder é utilizada		
	Não utilizo	Uso limitado	Uso bastante
1. Poder de recompensa As pessoas acreditam que podemos recompensá-las com nomeações, favores, reconhecimento, acesso a informações e outros recursos.	☐	☐	☐
2. Poder de coerção As pessoas acreditam que podemos puni-las através de rebaixamento, demissão e a remoção de privilégios.	☐	☐	☐
3. Poder da experiência As pessoas acreditam que temos mais conhecimento, habilidades ou experiência que pode ajudá-los a conseguir o que desejam.	☐	☐	☐
4. Poder da informação As pessoas acreditam que temos informação ou acesso a informação importante para elas.	☐	☐	☐
5. Poder da imagem As pessoas vão confiar em nós ou nos obedecer por nossa posição e pelo respeito que elas têm por nós..	☐	☐	☐
6. Poder de contatos As pessoas acreditam que temos conexões com pessoas poderosas e influentes que podem ajuda-las..	☐	☐	☐
7. Poder catalisador Podemos combinar duas ou mais fontes de poder para obter resultados impossíveis para qualquer fonte que esteja agindo sozinha..	☐	☐	☐
8. Poder compartilhado Podemos fazer alianças com outras pessoas ou grupos a fim de atingir objetivos comuns.	☐	☐	☐
9. Poder integral Podemos combinar várias de nossas competências como autoridades eleitas a fim de atingir alvos importantes.	☐	☐	☐

Apostila 5.4C: Aumentando o poder individual e do governo

Analise as suas respostas a cada um dos questionários. Avalie as implicações de suas respostas para o seu próprio desempenho como autoridade eleita e para a eficácia real ou percebida do governo do qual você faz parte. Com essas coisas em mente, responda a cada pergunta abaixo sobre formas de melhorar a eficácia do governo nas questões de uso do poder.

1. Com que fontes de poder você gostaria de trabalhar a fim de aumentar o seu poder e a sua influência pessoal como autoridade eleita?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Identifique abaixo uma ou duas situações nas quais o exercício eficaz do poder pessoal ajudaria você a atingir os resultados que está buscando.

.....

.....

.....

.....

.....

3. Que ações você poderia realizar a fim de aumentar o seu poder e influência nesta situação?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Voltando ao seu governo, que fontes de poder aprimoradas ajudariam o seu governo a atingir suas metas?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Como você poderia utilizar as suas fontes pessoais de poder para ajudar o governo a usar com sucesso o seu potencial de poder?

.....

.....

.....

.....

.....

5.5 Compreendendo o abuso de poder

Objetivo

O objetivo deste exercício é dar aos participantes a oportunidade de lutar com uma decisão sobre o que fazer quando enfrentam um caso flagrante de abuso de poder ao seu redor.

Observação para o Treinador: O valor de aprendizado deste exercício poderá ser enriquecido através de uma breve apresentação sobre a cultura do poder, fenômeno que define como as coisas devem ser feitas e por quem em cada organização e comunidade. Quando um grupo acumula mais poder do que outro, o mais poderoso cria um ambiente que coloca os seus membros no centro do poder e os demais à margem. Os que são forçados a ficar à margem sentem-se enfraquecidos e em desvantagem em sua relação com os detentores do poder. A discussão sobre poder e cultura no Capítulo 5, Volume 3 desta Série é um excelente recurso para preparar esta apresentação.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 5.5 A. Explique que o caso demonstra um sério abuso de poder por um grupo de políticos eleitos que operam impunemente dentro de uma cultura que não faz nada para limitar suas chances de abusar do poder. Peça aos participantes para lerem o caso e, em seguida, divida-os em pequenos grupos de cinco a sete. Dê a cada grupo a tarefa de responder a pergunta que aparece no final do caso.
2. Depois de uns 20 minutos de discussão nos pequenos grupos, reúna novamente os participantes e peça que relatem o trabalho de cada grupo. Quando todos tiverem terminado, abra uma discussão sobre as várias abordagens no contexto de corrupção e a cultura do poder. Você pode usar as perguntas abaixo para ampliar a discussão:
   - ❏ A corrupção é determinada culturalmente – ou seja, atitudes e comportamentos vistos como corruptos em uma cultura podem ser prática legítima em outro contexto?
   - ❏ A corrupção pode ser vista como prática necessária para resolver ou apressar as operações em um sistema ineficiente e com poucos recursos?
   - ❏ Como a cultura de poder dominante em uma comunidade pode resultar na exclusão e marginalização sistemática dos pobres, das minorias étnicas, das comunidades desprivilegiadas e das mulheres?

Apostila 5.5A: O caso de Horizontes Perdidos

O prefeito de Horizontes Perdidos acabou de ser informado por um repórter investigativo do jornal local que três membros de seu gabinete de 11 pessoas estão envolvidos numa rede de tráfico sexual na cidade. O repórter contou ao prefeito que um grupo internacional de direitos da mulher, que possui conexão com o município, ficou responsável por alerta-lo sobre a situação. Além disso, em seu diálogo franco com o prefeito, o repórter acusa vários policiais de também estarem envolvidos com o tráfico. Ele conta ao prefeito que o editor do jornal vai publicar a história na edição de domingo.

O prefeito reconhece que tem nas mãos um caso explosivo de corrupção. Infelizmente, os políticos acusados são do seu partido e grandes amigos seus. É terça-feira à tarde. Você é o prefeito de Horizontes Perdidos. O que você faria?

5.6 Desenvolvendo novas culturas de poder

Objetivo

Este exercício desafiará os participantes a desenvolver formas de se proteger contra abusos de poder em suas próprias organizações, eficazes na luta contra a corrupção e por um tratamento igual para as mulheres, determinadas classes, grupos étnicos ou comunidades indígenas.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. 1. Comece o exercício explicando que a cultura do poder em toda organização surge após décadas de suposições e normas incontestadas sobre a maneira como as coisas deveriam ser feitas. Quando essa cultura resulta na concentração do poder nas mãos de uns poucos, os que ficam fora do centro de poder não podem participar em iguais condições. O poder busca associar-se a outras fontes de poder, deixando os que não o têm em desvantagem, impotentes e incapazes de contribuir. Depois de um certo tempo, parece aos que estão no poder que é assim que as coisas devem estar porque, afinal, elas sempre foram assim. A tarefa das autoridades eleitas é reconhecer o perigo de assumirem esta postura e usar seu poder para criar um ambiente mais inclusivo e igual, evitando abusos como o que foi descrito no exercício acima.
2. Divida os participantes em vários grupos pequenos. Diga a eles para se lembrarem das lições aprendidas no exercício anterior e criarem um pacote de políticas, estratégias e ações a fim de salvaguardar Horizontes Perdidos de abusos de poder como este no futuro. Sugira que cada participante dê atenção especial a abordagens inclusivas e participativas, que promovam responsabilidade e prestação de contas e o pronto acesso às informações, retribuindo a integridade e o desempenho baseado em princípios elevados e punindo a violação da fé pública.
3. Após 40 minutos de discussão nos pequenos grupos, reúna novamente os participantes. Escreva uma série de categorias de minimização da corrupção em folhas de papel (por exemplo: inclusão, participação, prestação de contas, acesso à informação, integridade de desempenho e sanções). Incluir também uma categoria denominada “outros”, para aquilo que não se encaixar em nenhuma das demais categorias. Peça a um porta-voz de cada grupo para escrever na folha de papel as políticas, estratégias ou ações desenvolvidas pelos participantes do grupo sob a categoria apropriada.
4. Quando todos os grupos tiverem relatado o seu trabalho, dê início a uma discussão sobre os resultados usando estas ou outras perguntas:

- ❏ Em que categoria ficou o maior número de itens?
- ❏ Em que categoria ficou o menor número de itens?
- ❏ Que importância você dá a essa distribuição?
- ❏ Na sua opinião, qual é a possibilidade da sua administração vir a utilizar suas competências de poder para analisar de maneira crítica e melhorar sua cultura de poder?

5.7 Incidentes críticos no uso do poder

Objetivo

Este exercício dará aos participantes prática em reconhecer as fontes de poder que estão sendo usadas em vários incidentes que acontecem com freqüência na vida das comunidades.

Tempo requerido: 45 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 5.7 A, que contém os dez incidentes críticos envolvendo o uso do poder. Peça aos participantes para lerem os incidentes.
2. Quando todos tiverem lido a apostila, divida-os em pequenos grupos. Peça a cada grupo para discutir cada incidente, identificando a fonte ou fontes de poder utilizada no incidente, e marque a sua opção no espaço abaixo de cada item.
3. Após 20 minutos, reúna novamente os participantes e peça que relatem o trabalho de cada pequeno grupo. Compare e discuta os resultados.

Apostila 5.7A: Dez incidentes críticos no uso do poder

Incidente No. 1

Uma pequena cidade precisava de um mercado, que serviria como fonte de renda para o município. Como eles não tinham recursos para financiar o mercado de uma só vez, os técnicos recomendaram que o mercado fosse construído em etapas, a fim de reduzir o impacto financeiro sobre o município. Em vez disto, a administração resolveu pedir às empresas para construírem o mercado com fundos próprios, combinando que eles receberiam de volta o investimento com juros durante um período de dez anos.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 2

A administração adotou um regulamento que restringe o uso de bebidas alcoólicas durante um período de 4 horas, entre as 18 e as 22 h. Um grupo religioso de uma igreja próxima a vários bares de um bairro de baixa renda reclamou do barulho e da confusão causada por freqüentadores dos bares em horas avançadas.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 3

O município está tentando construir uma escola vocacional para mulheres durante alguns anos, mas faltam recursos financeiros. Uma fundação local concordou em financiar 70% dos custos, caso os funcionários da cidade contribuam com o restante. O prefeito convenceu os funcionários a contribuírem com três dias de trabalho, ou o equivalente em doações para ajudar com as despesas de construção.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 4

Em uma sessão recente, foi introduzida a idéia de plantar árvores a fim de evitar a erosão e o deslizamento de terra perto de uma escola secundária. Quando a diretora da escola ouviu a proposta, ela comprometeu o grupo de professores e alunos da escola para assumir a responsabilidade pelo plantio das árvores.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 5

Um dos bairros pobres da cidade tem um pequeno número de lojas e pequenos negócios para atender aos moradores com os serviços básicos e possibilidades de emprego. O município fez a dotação de uma verba para financiar negócios junto a mulheres empreendedoras, para que elas abram negócios no bairro.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 6

Várias autoridades eleitas descobriram que o desvio de verbas municipais era uma prática comum entre os antigos membros do governo. Os novos dirigentes pediram que fosse criada uma força-tarefa a fim de investigar as transações financeiras do município. Nada foi feito até que um artigo de um jornal local levantou algumas questões e a prefeitura ficou sem opção e foi forçada a criar uma força-tarefa para dar início à investigação.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 7

A prefeitura resolveu com sucesso o problema de vários animais que ficavam soltos pelas rodovias, decretando uma multa de dois animais para cada violação. A nova lei reduziu para dois terços o número de acidentes nas estradas por ano.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 8

Um político eleito tomou a iniciativa de convencer todas as administrações da região a doarem ou comprarem um lote que será usado pelas mulheres nos centros comerciais.

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

Incidente No. 9

Oficial eleito que é um cirurgião altamente respeitado convence seus colegas do conselho de governo a apoiar um aumento de orçamento anual para cuidados de saúde básicos.

Tipos de poder

.....

.....

.....

Incidente No. 10

Após consultar vizinhos e outros grupos de atores o conselho de governo adota uma política autorizando a criação de um novo departamento para tratar de problemas de vagabundagem

Tipos de poder

.....

.....

.....

.....

5.8 Construindo relações de poder compartilhado

Objetivo

Este exercício deve dramatizar o valor e a necessidade de se construir relações de poder compartilhado.

Obs.: Este exercício deve ser introduzido com algumas palavras sobre o poder compartilhado. Mostre que hoje em dia as soluções para os problemas públicos exigem novas formas de pensar sobre o uso do poder. Todos sabemos que os problemas que os governos enfrentam são enormes e insolúveis: fome, doenças, pessoas sem teto, desigualdade de gênero, sistemas de saúde e transporte inoperantes e desmatamento. O tamanho desses problemas pode levar as autoridades a aceitá-los como inevitáveis, pelo menos até que um deles se materialize como uma questão local urgente: uma epidemia, um desastre natural ou uma crise na economia local que não pode ser ignorada pelos dirigentes. Nenhuma organização, grupo comunitário ou agência do governo possui legitimidade, inteligência ou capacidade de responder de maneira eficaz a questões dessa magnitude. Essas respostas exigem vontade política e capacidade da administração local para dividir seus poderes com outros. O poder compartilhado é muito diferente das abordagens convencionais de alto controle, baixa confiança e visão limitada que dominam as estratégias de poder de várias administrações públicas. Ele envolve a dedicação dos líderes das organizações envolvidas, para contribuírem com suas melhores estratégias e recursos em busca de seus objetivos individuais e coletivos. O poder compartilhado depende de relações de confiança, respeito mútuo e consideração pelos valores e formas diferentes de agir.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Divida os participantes em vários grupos pequenos de 5 participantes cada. Dê a cada grupo a seguinte tarefa:
   Tarefa: Pense em uma situação de crise ou um evento enfrentado por uma de suas comunidades. A situação ou evento pode ser um desastre natural, como um incêndio, um deslizamento de terra ou uma epidemia de grandes proporções. Pode ser também o fechamento de uma fábrica que gerou desemprego entre a população, uma crise habitacional ou outras formas de distúrbios econômicos no município. Numa folha de papel, descreva a situação e, em seguida, crie um mosaico de palavras e imagens que capte da melhor forma possível a frustração, confusão e mesmo a histeria que pode ter precedido ou acompanhado o evento.
2. Peça aos participantes para se reunirem novamente e para prepararem cartazes contendo as suas imagens, afixando-os nas paredes da sala. Em seguida, peça a eles para analisarem cada uma das situações e a pedirem esclarecimentos uns dos outros, em busca de uma melhor compreensão.
3. Depois que os participantes tiverem lido todas as situações, peça a eles para escolherem a situação que considerarem mais interessantes, juntando-se aos outros participantes que tiverem feito a mesma opção e ficando juntos de pé perto do cartaz na parede. Obs.: pode ser necessário pedir aos participantes para fazerem uma segunda ou até mesmo uma terceira escolha, no caso de vários escolherem a mesma situação. Quando todos tiverem escolhido a sua alternativa, dê a cada grupo uma cópia da Apostila 5.8 A, reservando 45 minutos para que eles completem as três tarefas descritas na apostila.
4. Passados os 45 minutos, peça relatórios de cada grupo. Quando todos os grupos tiverem relatado a sua experiência, peça aos membros dos demais grupos para criticarem as apresentações dos outros grupos e darem suas sugestões. Continue até que todos relatem e recebam o *feedback* dos demais grupos. Termine o exercício com as seguintes perguntas, que vão encorajar a reflexão sobre o exercício:
   - ❏ Por que o poder compartilhado é uma estratégia importante para os dirigentes eleitos quando enfrentam crises difíceis e inesperadas?
   - ❏ Quais os principais obstáculos que as autoridades e governos eleitos precisam vencer se desejarem construir relações de poder compartilhado?

Apostila 5.8A: O poder compartilhado

1. Faça uma lista das organizações ou instituições comunitárias que poderiam se envolver para ajudar a resolver a crise que o seu grupo escolheu. Descreva os interesses, recursos ou capacidades especiais de cada uma.

Organização	*Como esta organização pode contribuir*
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

2. Identifique algumas competências – formulação de políticas, tomada de decisão, capacitação, financiamento, supervisão, negociação, facilitação, uso do poder – que seriam necessários ao governo local para articular essas organizações e instituições para compartilharem o poder na busca de soluções.

Competências	*Mais competências*
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

3. Faça um diagrama ou mapa ao lado e numa folha grande, demonstrando como seria a relação de poder compartilhado para resolver a sua situação de crise.

5.9 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência do poder.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado no uso do poder. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas coisas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 5.9 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência do uso do poder.

Apostila 5.9 A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência do uso do poder e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que eu aprendi sobre a competência do uso do poder, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho e o da administração da qual faço parte em relação ao uso e também ao abuso de poder.

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência do uso do poder, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência do uso do poder:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 6:
A competência de tomada de decisão

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada. Por exemplo, os exercícios 6.5 e 6.6 simulam situações que exigem que os governantes tomem uma decisão em grupo. Já que os objetivos são semelhantes, você pode optar por qualquer um deles para uma oficina específica ou pode usar os dois a fim de prolongar ou intensificar o impacto do aprendizado.

6.1 Dando Partida/Aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos a esta competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

6.2 *Checklist* de preferências para a tomada de decisões

Mostre aos participantes o tipo de tomada de decisão em que eles tendem a se basear ao máximo em seus papéis como líderes eleitos. (45 minutos)

6.3 Decisões boas e más

Leve os participantes a refletir sobre suas experiências com decisões tomadas pelos governantes e, através do compartilhamento dessas experiências, a ver novas possibilidades de melhorar sua competência como tomadores de decisões em suas administrações. (90-120 minutos)

6.4 Conscientização e visão

Ajude os participantes a entender sobre conscientização e visão como variáveis importantes no processo de tomada de decisão (90 minutos).

6.5 Descoberta e análise de problemas

Equipe os participantes com um conjunto de ferramentas para que tomem decisões melhores, identificando e analisando corretamente os problemas. (3 horas)

6.6 A decisão sobre alocação de recursos

Dê aos participantes uma oportunidade de aprender sobre a tomada de decisão enquanto estão engajados no processo decisório (120 minutos).

6.7 Decisões sob pressão: a crise da saúde pública

Dê aos participantes uma oportunidade prática de usar sua experiência em tomada de decisão a fim de tomar uma decisão difícil em uma situação de extrema crise (2 horas).

6.8 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência na tomada de decisão. (30 minutos).

6.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de tomada de decisão, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel a competência de tomada de decisão, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.

1. Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
2. Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formar uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos,

enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

3. Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.
4. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 6 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência da tomada de decisão

- ❏ O processo de governar significa que os líderes políticos tomam decisões em lugar das pessoas que eles estão representando.
- ❏ O leque de opções à disposição dos líderes para a tomada de decisões inclui: 1) tomar uma decisão propriamente dita/ delegar poderes a outras pessoas; 3) atrasar a tomada de decisão; 4) apoiar uma decisão tomada por outros; 4) vetar uma decisão tomada por outros; 5) alterar uma decisão previamente tomada; 6) decidir não tomar uma decisão.
- ❏ Princípios da boa governança que devem orientar a tomada de decisão pelo poder público: 1) maior envolvimento dos cidadãos com decisões que afetem suas vidas; 2) adesão ao estado de direito; 3) transparência e prestação de contas; 4) sensibilidade e ação no momento certo; 5) imparcialidade e inclusão; 6) fatores de eficácia e eficiência.
- ❏ O processo de tomada de decisão começa com um problema ou oportunidade que exige uma decisão e termina quando se adota uma linha de ação viável e aceita pelas pessoas envolvidas.
- ❏ Uma conscientização do que significa e visão do que pode significar fazem parte do processo de raciocínio que conduz à descoberta da necessidade de uma decisão.
- ❏ Estabelecer coalizões e alianças com as pessoas interessadas no que será decidido é um passo importante na tomada de decisão.
- ❏ Em seguida vem a análise do problema, para assegurar que o real problema foi de fato encontrado e que os tomadores de decisão tenham condições e vontade de comprometer recursos para a sua solução.

- ❏ Então é preciso considerar as opções disponíveis para a resolução do problema, junto com os riscos e benefícios ligados a cada um deles para se caminhar em direção a uma decisão.
- ❏ Finalmente, a decisão deve ser julgada pelos tomadores de decisão como a maneira mais viável de se resolver o problema ou alcançar uma meta, tendo em vista os recursos disponíveis.
- ❏ A forma de se tomar uma decisão deve assegurar aos tomadores de decisão que as pessoas afetadas por ela ou responsáveis por sua implementação sejam consultadas e ouvidas.
- ❏ Tomadores de decisão sensatos devem reconhecer que as decisões raramente são questões de certo ou errado, mas freqüentemente são deliberações baseadas nas melhores informações disponíveis naquele momento. Sendo assim, eles valorizam a divergência e até mesmo as desavenças, vendo-as como pontos positivos que podem converter possibilidades remotas em resultados satisfatórios e eficazes.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de tomada de decisão.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências como tomador(a) de decisões com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

6.2 *Checklist* de preferências para a tomada de decisões

Objetivo

Este exercício deve familiarizar os participantes com o estilo de tomada de decisão que eles mais utilizam em seus papéis como governantes eleitos.

> Obs.: Uma rápida análise dos estilos de tomada de decisão disponíveis para os participantes mostra um leque de opções que vão desde não fazer nada, a decisão de não decidir, até a bem conhecida reação de reflexo, às vezes descrita como "preparar, atirar, apontar".

Tempo requerido: 45 minutos

Processo

1. Peça aos participantes para completarem a Apostila 6.2 A, *Checklist* de Preferências na Tomada de Decisão, trabalhando sozinhos. Reserve uns 15 minutos para que eles completem a tarefa. Explique que não existem preferências boas ou ruins e que qualquer das seis poderá ser uma resposta apropriada àquele problema ou àquela oportunidade específica.
2. Quando os participantes tiverem terminado, vá chamando as preferências e pedindo que os participantes levantem a mão indicando qual a sua preferência mais comum. Registre os resultados numa folha de papel jornal.
3. Inicie a discussão perguntando quais os tipos de situação sugerem a utilização de um determinado estilo de tomada de decisão. Peça aos participantes para darem exemplos de sua própria experiência, seguindo o que escreveram nos seus *Checklists*. Mantenha uma rápida discussão a fim de não exceder o limite de tempo.

Apostila 6.2A: *Checklist* de preferências na tomada de decisão

As afirmações abaixo descrevem seis preferências típicas usadas pelos governantes eleitos em todo o mundo para a tomada de decisões. Leia as seis preferências. Identifique a que você tem maior tendência de usar em seu papel de líder eleito. Marque apenas uma, assinalando à esquerda da afirmação.

☐ Sou paciente e inclinado a esperar até que muitos problemas se resolvam por contra própria, sem precisar tomar uma decisão a respeito.

- ☐ Eu faço algo imediatamente. A maior parte do tempo, tomo a decisão correta.
- ☐ Eu procuro obter o máximo possível de informação sobre o problema e sua causa, antes de fazer qualquer coisa a respeito.
- ☐ Eu discuto com as pessoas se existe mesmo a necessidade de tomar uma decisão e qual a natureza da decisão a ser tomada.
- ☐ Eu faço um esforço para que todas as pessoas envolvidas cheguem a um acordo antes de tomar qualquer decisão.
- ☐ Eu sigo a liderança da maioria ou das pessoas cuja opinião eu respeite.

No espaço abaixo, descreva uma situação em que você precisou tomar uma decisão como líder eleito. Descreva a decisão tomada e a sua preferência (uma das seis mencionadas acima).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Você ficou satisfeito com o resultado? Explique. Como você faria da próxima vez, ou seja, qual seria a sua preferência?

.....

.....

.....

.....

6.3 Decisões boas e más

Objetivo

Este exercício deve levar os participantes a refletir sobre suas experiências com a tomada de decisões como autoridades públicas eleitas, compartilhando essas experiências e buscando novas possibilidades de melhorar a competência de tomada de decisão em suas próprias administrações.

Tempo requerido: 90-120 minutos

Processo

1. Apresente o exercício, mostrando que qualquer pessoa experiente que participe de um conselho ou administração já viu seus dirigentes tomarem boas e também más decisões. No calor do momento, é raro as pessoas pararem para pensar cuidadosamente sobre a decisão a ser tomada.
2. Após esses comentários introdutórios, escreva duas perguntas com letra grande em uma folha de papel jornal:
   - ❏ Quais são alguns dos comportamentos das administrações ou grupos de governantes que tomam boas decisões?
   - ❏ Quais são alguns comportamentos das administrações ou grupos de governantes que tomam más decisões?
3. Divida o grupo em dois grupos menores de igual tamanho. Passe a primeira pergunta para um dos grupos, e a segunda para o outro. Peça a cada grupo para compilar uma lista de comportamentos que respondam às perguntas acima. Dê a cada grupo uma cópia da Apostila 6.3 A para que eles anotem sua lista de comportamentos. Cada grupo terá de 20 a 30 minutos para completar a tarefa.
4. Quando os grupos tiverem completado o trabalho, peça que eles se reúnam novamente. Peça a um porta-voz de cada grupo que coloque os resultados do grupo na parede da sala e que gaste uns cinco minutos relatando-os.

> O que eu posso fazer para melhorar a competência de tomada de decisão do governo ao qual eu sirvo?

5. Após os relatórios de cada grupo e com as listas de comportamentos afixadas, escreva as seguintes perguntas numa folha de papel jornal:
6. Peça aos participantes para pensarem em maneiras como isto poderia

> Obs.: Uma maneira conveniente de se colher idéias de um grupo é pedir que eles digam o que escreveram, um após o outro, até que todos tenham uma oportunidade de falar.

   ser feito, escrevendo-as na Apostila 6.3 B. Sugira que os participantes busquem idéias nas duas listas de comportamentos.
7. Após cinco minutos, peça aos participantes para relatarem as idéias que escreveram. Escreva essas idéias de forma clara e legível em uma folha de papel jornal.
8. Quando todas as idéias tiverem sido expostas, peça aos participantes para analisarem os resultados e comentarem quais as idéias melhores e como elas podem ser implementadas.

Apostila 6.3A: Lista de boas e más decisões

Lista de comportamentos que levam a "boas" decisões	***Lista de comportamentos que levam a "más" decisões***
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Apostila 6.3B: Observações sobre a tomada de decisão dos governos

Utilize este espaço para fazer anotações sobre o que aprendeu sobre as boas e más decisões do governo, através do que compartilharam os outros participantes desta oficina.

.....

.....

.....

.....

.....

A partir do que você aprendeu até agora, identifique duas ou três coisas que você pode fazer para melhorar a competência de tomada de decisão do governo do qual você faz parte.

1. .....

   .....

   .....

   .....

2. .....

   .....

   .....

   .....

3. .....

   .....

   .....

   .....

6.4 Conscientização e visão

Objetivo

Este exercício ajudará os participantes a compreender conscientização e visão como variáveis importantes do processo de tomada de decisão.

Observação para o Treinador: O valor deste exercício será muito maior se você fizer uma breve apresentação sobre as variáveis conscientização e visão, que são os processos de raciocínio que conduzem os tomadores de decisão aos problemas e oportunidades, principal razão porque é necessário haver tomada de decisão. A conscientização é pragmática, usando a perspectiva da experiência passada para explicar a realidade atual. A Visão é intuitiva, atingindo além do presente e buscando um futuro que ainda não existe. A orientação "atual" da conscientização a torna uma ferramenta valiosa para se buscar compreender a natureza de um problema e resolver o que fazer sobre ele. A orientação "de futuro" da visão fornece aos dirigentes eleitos a perspectiva necessária para reconhecerem e tirarem vantagem das oportunidades que se apresentam de tempos em tempos. Procure mais informações no Capítulo 6 do Volume 3 sobre conscientização e visão como competências vitais para a tomada de decisão.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Depois de uma breve apresentação sobre conscientização e visão, dê aos participantes cópias do formulário (Apostila 6.4 A) e peça que completem 4 tarefas individualmente:
   - ❏ Relacione três problemas ou preocupações que em breve vão demandar algum tipo de decisão dos governantes.
   - ❏ Relacione três visões que você teve do seu governo ou comunidade como um lugar melhor do que são hoje em dia, como resultado de decisões tomadas por seus líderes eleitos.
   - ❏ Relacione alguns problemas que poderão surgir na busca de cada visão desta lista, ou seja, oposições (problema) a algum tipo de mudança (visão) percebida como uma ameaça para algum segmento da comunidade.
   - ❏ Relacione várias oportunidades que possam surgir como resultado das ações resultantes das questões colocadas acima, ou seja, formação de uma aliança (oportunidade) resultante dos esforços para resolver um conflito entre dois grupos que não cooperavam entre si (conscientização de um problema).
2. Quando os participantes tiverem completado a lista, divida-os em grupos de três. Peça que eles compartilhem as listas uns com os outros e reserve alguns minutos para discussão sobre as perguntas abaixo:

- ❏ Como homens e mulheres públicos eleitos, nós somos mais proativos ou mais reativos em nossa abordagem às questões comunitárias?
- ❏ Como homens e mulheres públicos eleitos, nós somos mais otimistas ou pessimistas sobre a nossa habilidade em lidar com as questões da comunidade?
- ❏ Como homens e mulheres públicos eleitos, nós deveríamos estar mais preocupados com os problemas atuais ou com as oportunidades futuras?

3. Após 30 minutos, reúna os participantes. Peça que cada grupo relate as suas respostas às três perguntas acima. Conclua com uma discussão geral sobre como os governantes eleitos podem melhorar sua eficiência usando suas competências de conscientização e visão para tratar dos problemas e explorar as oportunidades.

Apostila 6.4A: Visão e conscientização

No espaço abaixo, relacione três perguntas ou preocupações que brevemente vão demandar algum tipo de decisão da parte do governo do qual você faz parte.

1. .....

   .....

   .....

   .....

2. .....

   .....

   .....

   .....

3. .....

   .....

   .....

   .....

No espaço abaixo, relacione três visões que você tem que mostram a sua administração ou comunidade numa situação melhor do que são hoje como resultado das decisões tomadas por seus líderes eleitos.

1. .....

.....

.....

.....

2. .....

.....

.....

.....

3. .....

.....

.....

.....

Relacione no espaço abaixo várias oportunidades que poderão surgir como conseqüência de ações resultantes dos problemas que vieram ao seu conhecimento, ou seja, formação de uma aliança (oportunidade) resultante dos esforços para resolver um conflito entre dois grupos que antes não cooperavam entre si (conscientização de um problema).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Relacione vários problemas que poderão surgir para se alcançar cada visão da lista, ou seja, maior oposição (problema) a uma mudança (visão) percebida como uma ameaça a algum segmento da comunidade.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.5 Descoberta e análise de problemas

Objetivo

Este exercício deve equipar os participantes com um conjunto de ferramentas para tomarem decisões melhores, identificando e analisando os problemas de forma correta.

Obs.: A dificuldade vivenciada por vários dirigentes eleitos e seus governos é o resultado de decisões tomadas com base em resoluções precipitadas e não precedidas de uma identificação e análise dos problemas. Iniciativas sistemáticas do governo para revelar os verdadeiros problemas e analisar os objetivos que serão atingidos através da solução desses problemas podem resultar em menos decisões com resultados ineficazes, constrangedores ou politicamente danosos.

Tempo requerido: 3 horas

Processo

1. Comece o exercício com uma breve apresentação de dez a quinze minutos sobre a averiguação e análise de problemas com base nos materiais que constam do Volume 3, Capítulo 6. Coloque o problema como uma discrepância entre a situação atual, o "status quo" e a situação desejada, objetivo. Lembre ao participantes que separar os problemas reais dos falsos, como os sintomas ou mesmo as soluções, é um primeiro passo essencial no processo que leva a uma decisão. O processo continua com uma declaração clara do objetivo, seguida da análise das condições que podem impedir a solução do problema. O processo termina com o de-

senvolvimento de decisões com a mais elevada probabilidade de remover essas condições ou de minimizar seu impacto sobre o processo de se alcançar o objetivo.

2. Peça aos participantes para formar duplas, encorajando-os a trabalhar com alguém com quem ainda não tenham trabalhado durante a oficina. Dê a cada participante uma cópia das Apostilas 6.5 A e 6.5 B. Explique que a primeira apostila contém um processo de averiguação e análise de problema. A segunda é uma orientação do consultor. A tarefa é que cada participante complete as três fases de solução e análise de problema individualmente. Quando ambos tiverem concluído as três fases, um dos participantes lerá o que escreveu enquanto o outro usa a Apostila 6.5 B para criticar o trabalho do primeiro. Esta atividade deve tomar aproximadamente uma hora. Em seguida, os participantes trocam de papéis e repetem o processo. A tarefa estará completa quando ambos os membros da dupla tiverem feito todas as alterações necessárias, com base no que aprenderam da discussão e da crítica.
3. Quando cada dupla tiver encerrado a sua tarefa, peça a todos os participantes para se reunirem e compartilharem os resultados uns com os outros. Sugira que usem *flip charts* para as apresentações individuais. Encerre o exercício com uma discussão sobre averiguação e análise de problemas. Você pode pensar em construir esse debate em torno das perguntas que se seguem:
   - ❏ Como uma abordagem sistemática à averiguação e análise de problemas como esta usada no exercício pode melhorar a eficácia de tomada de decisão em sua administração?
   - ❏ O que poderia ser feito para melhorar a receptividade dos governos locais em relação ao uso sistemático da resolução de problemas?

Apostila 6.5 A: Averiguação e análise de problema

Fase 1

Pense em um problema que está sempre sendo analisado pelos dirigentes do governo local de que você faz parte. Se possível, escolha um problema que poderia ter conseqüências graves para a sua cidade, se não fosse resolvido de forma rápida e adequada. Descreva o problema abaixo. Sublinhe as palavras ou frases chaves de sua descrição. Se preferir, escolha um problema que precise de atenção dos dirigentes locais, mas que tenha sido deixado de lado devido a dificuldades políticas ou incertezas técnicas. Uma outra possibilidade seria escolher uma oportunidade, em vez de um problema, algo que possa resultar em benefícios econômicos ou sociais significativos para a cidade.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Após a crítica) Use o espaço abaixo para alterar, ampliar ou reformular sua colocação original do problema.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fase 2

É comum ouvir dizer que você não pode decidir o que fazer até saber o que você deseja alcançar com aquilo. Portanto, a sua próxima tarefa será escrever abaixo um objetivo que descreva da maneira mais específica possível o que você deseja alcançar ao fazer alguma coisa para resolver o problema descrito na página anterior.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Após a crítica) Use o espaço abaixo para alterar, ampliar ou reformular sua colocação original do objetivo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fase 3

Com uma declaração precisa do que deseja, o objetivo, e o que está impedindo você de alcançá-lo, o problema, o próximo passo será identificar as forças do ambiente que vão trabalhar a seu favor e contra você e seu grupo de dirigentes na busca desse objetivo. Com relação ao objetivo escrito na página anterior, use o espaço abaixo para fazer uma lista das forças que você encara como pontos de apoio: ou seja, você pode contar com elas para ajudá-lo. Em seguida, faça uma lista das forças que vão se opor às iniciativas suas ou do grupo de dirigentes do qual você faz parte.

Forças de apoio

1. .....

2. .....

3. .....

4. .....

5. .....

6. .....

7. .....

Forças de oposição

1. .....

2. .....

3. .....

4. .....

5. .....

6. .....

7. .....

(Após a crítica) Com base na análise das forças que agirão a favor e contra o seu objetivo ou o do seu grupo de dirigentes, que decisão você vê como a mais promissora nesta situação?

.....

.....

.....

.....

.....

Apostila 6.5 B: Orientações para a crítica da averiguação e análise de problemas

Fase 1

Sua tarefa como consultor na Fase 1 é ajudar seu parceiro a "dialogar com o problema". O objetivo é definir o problema ou oportunidade de maneira mais precisa e também ter certeza de que a colocação reflete um problema real e não um sintoma, uma condição indesejável produzida pelo problema, ou uma solução, algo feito a fim de reduzir ou eliminar um problema. Faça estas perguntas ao seu parceiro e escreva o que ele disser.

1. Depois que o seu parceiro tiver lido a colocação do problema, pergunte a ele: "Por que razão isto é um problema? O que está acontecendo e que não deveria estar, ou o que não está acontecendo e que deveria estar?"

   .....

   .....

.....

.....

.....

.....

2. "De quem é o problema? Identifique as pessoas, grupos ou organizações que têm interesse na solução do problema."

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. "Quando isto é um problema? O tempo todo, de vez em quando ou apenas em determinadas condições? Que condições são essas?"

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. "Há quanto tempo isto tem sido um problema? É um problema antigo ou recente?"

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. "No momento presente, qual é o problema?" O objetivo desta pergunta é revisitar a afirmação original e descobrir se o problema é real ou está simplesmente sendo confundido com seus sintomas ou algum aspecto de uma solução. Caso haja evidência de um problema encoberto, sugira que você e seu parceiro reformulem a colocação do problema à luz da discussão.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Finalmente, o que acontece se ninguém faz nada para solucionar o problema

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Baseado nos diálogos e críticas proponha ao seu parceiro para usar o espaço na planilha de trabalho dele(a) para revisar o problema original. Quando feito passar para a Fase 2

Fase 2

Agora, veja o objetivo que seu parceiro escreveu. Depois de lido, critique de acordo com os critérios abaixo. Se o objetivo falha para alcançar qualquer dos dez critérios, ajude seu parceiro a fazer as mudanças necessárias para alcançá-los:

- ☐ É específico?
- ☐ Pode ser medido?
- ☐ Os recursos estão disponíceis?
- ☐ Está sobre controle?
- ☐ Tem prazo?
- ☐ Há tempo suficiente?
- ☐ Tem resultado previsto?
- ☐ Tem relação com a missão?
- ☐ Oferece desafio?
- ☐ Manterá seu interesse?

Proponha ao seu parceiro(a) a usar o espaço na planilha de trabalho para revisar ou refazer o objetivo. Depois passe para a Fase 3

Fase 3

Ao entrar na terceira e última fase de análise e solução do problema, nós supomos que alcançar o objetivo que temos escrito é importante para nós, nosso corpo de governo e os cidadãos que representamos. Também podemos supor que alcançar esse objetivo requer cautela no raciocínio através de planejamento e tomada de ações bem resolvidas.

Seu parceiro(a) já listou as forças que ele(a) acredita e que podem ser esperadas para apoiar e opor o trabalho face ao objetivo. antes de continuar, será uma boa idéia revisar essas forças para decidir se as mudanças são necessárias em vista da revisão do objetivo. Essas mudanças, se houverem, podem ser feitas por seu parceiro(a) na planilha de trabalho original.

Faça as seguintes perguntas sobre as forças:

1. Qual das forças (caso existam) que devem ser descartadas como impossíveis de ser mudadas?

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

2. Quais dessas forças são mais vulneráveis à mudança?

   .....

   .....

   .....

.....

.....

3. Quais são as mais importantes?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Qual a ação ou quais as ações combinadas que mais vão contribuir para a remoção ou o enfraquecimento das forças que se opõem a que esse objetivo seja alcançado?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Quais as conseqüências que poderão resultar da implementação da ação ou combinação de ações acima?

.....

.....

.....

.....

.....

6. O que pode ser feito a fim de administrar essas conseqüências, caso elas venham a ocorrer?

.....

.....

.....

.....

.....

Depois que o seu parceiro tiver terminado de reformular sua colocação, troque de papéis com ele. Repita o processo, desta vez com o seu parceiro assistindo e criticando a sua colocação do problema.

6.6 A decisão sobre alocação de recursos

Objetivo

Este exercício deve dar aos participantes uma oportunidade de aprender sobre a tomada de decisão enquanto estão engajados no processo de tomar uma decisão.

Observação: As simulações são um grande auxílio para a aprendizagem. Elas colocam os participantes em situações hipotéticas que lembram as que eles irão vivenciar na vida real. Por serem simples simulações, os participantes podem se situar nos papéis e atuar como se estivessem em situações reais, usando novos comportamentos e técnicas. Participar de uma simulação é como ter um sonho, uma experiência tão viva que você não vai conseguir esquecê-la mesmo depois que estiver acordado.

Tempo requerido: 120 minutos

Processo

1. Para esta simulação, é preciso um grupo de cinco pessoas para o papel do poder público local, três grupos menores representando os grupos da comunidade e o restante no papel de observadores. Sugerimos que leiam o exercício de simulação e decidam quantas pessoas ficarão em cada grupo, com base no número de participantes da oficina. Dê a cada grupo uma cópia das descrições das situações e papéis, Apostila 6.6 A e dê aos participantes alguns minutos para lê-la. Cada observador também receberá uma cópia da folha do observador: Apostila 6.6 B.
2. Explique que os membros do Grupo 1 vão simular um grupo local de governantes que precisa decidir como distribuir os lucros de uma herança deixada para o município. Você pode dar nomes para os membros da equipe ou pedir que os participantes da dramatização usem seus próprios nomes.

3. Explique que os Grupos 2, 3 e 4 vão simular grupos da comunidade que vão fazer apresentações para os representantes do governo. Cada apresentação deve convencê-los de que aquele grupo está representando a causa pública mais válida e relevante.
4. Peça aos participantes dos Grupos 2, 3 e 4 para se deslocarem para os locais previamente designados onde eles vão elaborar seus planos de ação para "vender" suas propostas aos governantes. Peça que eles completem a tarefa em 30 minutos e sugira que designem um membro do grupo como porta-voz. Explique que os governantes têm uma agenda cheia e que cada grupo só terá cinco minutos para fazer sua proposta.
5. Diga aos observadores que eles vão observar o grupo de governantes fazer a sua deliberação depois da apresentação das 3 propostas, respondendo as perguntas na folha do observador e preparando-se para apresentar seu relatório de observações na sessão plenária de encerramento.
6. Enquanto os três grupos planejam as suas apresentações, peça aos observadores e aos participantes do grupo de governantes para organizar as mesas e cadeiras, como demonstra o diagrama abaixo.

Observação: Colocar o grupo que representa os governantes na frente da sala, sentado atrás da mesa maior. Uma mesa menor deve ser colocada ao centro, para ser usada pelas pessoas que farão a apresentação das propostas aos governantes. Os quadrados no fundo da sala representam cadeiras onde os cidadãos poderão se sentar depois que fizerem as suas apresentações.

Layout da sala

1. Com os representantes do governo sentados, as apresentações serão feitas uma após a outra. Permita que somente os membros dos grupos que estão se apresentando ou que já se apresentaram permaneçam na sala de reuniões. Em outras palavras, nenhum grupo poderá ouvir a apresentação dos demais até fazer sua própria apresentação.

2. Depois que todos tiverem apresentado as suas propostas, os representantes do governo começam a deliberar enquanto os observadores ouvem e registram seus comentários.
3. Após 20 minutos, pergunte se já chegaram a alguma decisão. Peça aos três observadores que relatem as respostas de cada tomador de decisão e apresentador. Promova uma discussão sobre o processo usado pelos governantes para chegarem a um consenso e também sobre a sua eficácia na tomada de decisão.

Apostila 6.6A: A decisão sobre alocação de verba

A situação

Um comerciante rico que morava em São Pedro morreu e deixou uma soma vultuosa de dinheiro para o município. São 50.000 ou o valor equivalente em outra moeda, que serão disponibilizados para o governo municipal em cinco prestações anuais de 10.000 cada uma. O comerciante estipulou que o dinheiro deverá ser investido em alguma causa pública nobre a critério do governo local. Entretanto, caso os dirigentes não invistam o dinheiro ou demorem a tomar uma decisão além da próxima reunião agendada, a oferta será retirada irrevogavelmente.

Três grupos da comunidade já declararam a sua intenção de apresentar propostas para o uso do dinheiro. A tarefa dos governantes é ouvir cada uma das três propostas e escolher um dos grupos comunitários que receberá o dinheiro..

Descrição de São Pedro

São Pedro é uma cidade comercial em um país em desenvolvimento. O governo central está no processo de implementar um plano de descentralização que afetará o governo municipal de São Pedro. A cidade é governada por uma Câmara de Vereadores com cinco membros, cada um representando um bairro diferente. Os vereadores eleitos têm mandatos de dois anos, obtidos através da maioria simples dos votos nas eleições de seus respectivos bairros.

O papel dos governantes eleitos

Prefeito: Você é o Prefeito de São Pedro, eleito por um dos bairros não industriais do município. Você foi escolhido por voto pelos seus colegas eleitos, vencendo por 4 a 1. Você é muito respeitado pelas suas habilidades de liderança e por conseguir o diálogo entre as diferentes facções do município.

A tarefa da sua equipe hoje é resolver qual dos três grupos da comunidade vai receber a verba deixada pelo comerciante para a comunidade. Você preparou para que os líderes de cada grupo da comunidade apresentassem sua proposta para a utilização da verba, para ser discutida pelos representantes do governo. Seus objetivos são:

1. Garantir que a verba não seja perdida devido à falta de uma decisão;
2. Chegar a um consenso sobre a melhor maneira de usar a verba;
3. Manter a reputação do seu governo, como uma equipe justa, razoável e preocupada com os melhores interesses da comunidade como um todo.

Dois governantes pró-empreendimento: São Pedro fica no centro de uma grande região agrícola. A economia do município depende grandemente de várias fábricas que fazem o beneficiamento de produtos agrícolas. Como governantes eleitos, vocês dois compartilham interesses comuns. Ambos representam bairros onde moram funcionários das fábricas. Muitos dos seus eleitores perderam seus empregos devido ao fechamento de uma usina de juta que era uma das principais fontes de emprego do município. Seus eleitores teriam muito a ganhar se fosse aprovada a criação de um centro de qualificação profissional proposto por um dos três grupos como a melhor opção de investimento do legado do comerciante para a cidade.

Dois governantes "tudo pelo social": Nem todos os problemas da cidade são de natureza econômica. São Pedro possui também um caráter industrial que tem causado vários problemas sociais. Um subproduto do desemprego foi a partida dos homens desempregados para áreas mais promissoras do país, deixando para trás suas mulheres e crianças. Além disso, sem as necessárias instalações de saúde, a comunidade fica vulnerável à disseminação de várias doenças infecciosas, inclusive o temível vírus da AIDS. Como governantes eleitos, cada um de vocês vem lutando pela causa dos pobres e destituídos de São Pedro. Vocês fazem campanha por mais verbas para a saúde e as necessidades das crianças carentes. Vocês pretendem apoiar a criação de uma creche ou de um programa de saúde, dependendo qual das duas propostas for apresentada às autoridades de maneira mais convincente.

Papéis dos grupos da comunidades

Grupo 1: Vocês representam uma empresa privada formada com o apoio de empresas locais a fim de fazer a reciclagem dos trabalhadores da cidade para conseguirem outros empregos. A nova empresa conseguiu espaço em uma das fábricas e está buscando verbas para iniciar um centro de treinamento vocacional. Sua principal preocupação é a alta taxa de desemprego entre homens e mulheres da comunidade. Vocês acreditam que a sua empresa pode ajudar a reduzir o desemprego, mas precisa de uma fonte de recursos extra para manter seus esforços durante anos a fim de que as pessoas possam voltar ao trabalho.

Grupo 2: Vocês são um grupo ativista com forte apoio nas áreas não-industriais de São Pedro. Vocês têm o apoio de grupos de saúde pública e de médicos do município e estão buscando verbas para um novo programa para a prevenção e o controle de doenças, especialmente a AIDS, através da educação. Vocês sentem que a sua organização merece esta verba, devido à urgência dos problemas de saúde que a comunidade tem enfrentado.

Grupo 3: Vocês são um grupo de base de fé com forte apoio de várias religiões da comunidade, bem como das escolas públicas. Sua organização fornece serviços aos membros mais desfavorecidos da comunidade e, por não

ter fins lucrativos, depende totalmente de verbas externas. Vocês precisam de financiamento para abrir e implementar uma creche em um bairro de baixa renda, beneficiando pessoas marginalizadas, mães solteiras e um número grande de crianças pequenas. A creche cuidaria das crianças enquanto suas mães trabalham. Como chefes de família, as mães solteiras são responsáveis pelo bem estar de seus filhos. Se elas não trabalharem, não poderão sustentá-las. No entanto, elas não conseguem pagar alguém para cuidar de seus filhos enquanto vão para o trabalho. Portanto, a creche será uma resposta a esta necessidade crônica da comunidade.

Apostila 6.6 B: Folha do observador

1. Descreva o que o prefeito fez para dar início à tomada de decisão durante a reunião, e para focar a atenção dos governantes para a tarefa de tomada de decisão.

   .....

   .....

   .....

   .....

2. Que critérios foram utilizados para decidir sobre o investimento desta verba e como eles foram escolhidos?

   .....

   .....

   .....

   .....

3. Caso não tenham sido usados critérios, que processo de raciocínio serviu de base para os governantes decidirem o que fazer com a verba?

   .....

   .....

   .....

   .....

4. Caso tenham tomado uma decisão, qual foi ela e como ela foi tomada? Utilize as opções abaixo.

.....

.....

.....

.....

☐ Foi tomada a decisão de aceitar a vontade de uma minoria forte
☐ A decisão foi delegada ao prefeito.
☐ a decisão foi não decidir.
☐ Uma decisão rápida tomada no último minuto por um voto da maioria.
☐ Uma decisão feita por consenso, após a deliberação.
☐ Uma decisão através de votação unânime.

5. Quais os sentimentos sobre a maneira como a decisão foi tomada foram expressos pelos membros do grupo ou que sentimentos foram evidenciados ao final da reunião?

.....

.....

.....

.....

6. Caso tenha havido frustração ou insatisfação com respeito ao processo de tomada de decisão, o que levou a isto?

.....

.....

.....

.....

7. O que o prefeito ou qualquer outra pessoa poderia ter feito a fim de produzir um resultado mais eficaz e satisfatório?

.....

.....

.....

.....

6.7 Decisões sob pressão: a crise da saúde pública

Objetivo

Este exercício deve dar aos participantes alguma prática no uso de processos sistemáticos de solução de problemas, para que eles tomem decisões difíceis em condições de extrema crise.

Observação: A situação usada para esta simulação baseia-se na recente epidemia de SARS [1] em Toronto, Canadá. Este evento dramático foi escolhido como base para a simulação a fim de demonstrar que situações muitíssimo difíceis como esta podem acontecer em qualquer lugar e com qualquer pessoa. Situações assim adicionam realismo aos treinamentos e podem aprofundar o valor do aprendizado para os participantes, que passam a se enxergar como participantes daquilo que está acontecendo.

Tempo requerido: 2 horas

Processo

1. Diga aos participantes que eles vão participar da simulação de uma reunião de emergência de uma administração local. A reunião foi convocada pelo prefeito, como resposta a informações de um hospital local de que um paciente foi diagnosticado com SARS. Dê aos participantes cópias da Apostila 6.7 A e peça que leiam o texto para servir de pano de fundo para a situação e para entenderem qual a tarefa dos governantes convocados para a reunião.
2. Depois que eles lerem sobre a situação, peça que um grupo formado por de 5 a 9 pessoas, dependendo do tamanho do grupo de treinandos, assuma o papel da equipe de governantes. Escolha um deles para o papel de prefeito. Explique que o prefeito presidirá a reunião e que três membros receberão papéis especiais, representando pontos de vista conflitantes sobre o que deve ser feito pelo governo. Identifique as três pessoas e dê a elas descrições de seus papéis respectivos, marcando com um x para designar o papel específico que cada uma irá desempenhar na Apostila 6.7 B. Os outros membros do governo não terão papéis predominantes

1 SARS, Síndrome Respiratória Aguda Severa, é uma doença do sistema respiratório causada por um vírus que parece ter iniciado entre galinhas, cobras, sapos, gatos e ratos entre lojas da Província de Guangdong, na China. A doença cresceu em grande escala na China e se espalhou rapidamente, deixando graves efeitos econômicos sobre a economia de Hong Kong, Singapura e Vietnã.

na dramatização. Todos os que vão participar do grupo de governantes deverão entender claramente a situação e a tarefa que eles têm diante de si antes de começar.

3. Quando os participantes que farão o papel de governantes tiverem sido identificados, diga aos demais participantes que eles vão observar seu desempenho durante a reunião. Cada observador recebe uma cópia da folha do observador, Apostila 6.7 C, que será usada durante a reunião a fim de registrar suas observações. Explique que os observadores irão avaliar o processo usado pelos governantes para tomar decisões para gerenciar a situação que a comunidade está enfrentando. Diga aos observadores que eles vão compartilhar o que observarem com os demais participantes ao final desta dinâmica.
4. Crie um ambiente para esta dramatização, pedindo que os membros do governo sentem-se a uma mesa de reuniões, e que o prefeito que presidirá a reunião fique sentado à cabeceira da mesa. Os observadores ficarão em círculo ao redor da mesa para poderem enxergar e ouvir claramente tudo o que se passar.
5. Dê início à dinâmica, reservando aos participantes uma hora para tomarem sua decisão. Ao final de uma hora, conclua a dinâmica e peça que os observadores relatem sua experiência. Dê tempo para que os participantes possam responder aos observadores, apresentando seus próprios pontos de vista sobre o realismo deste exercício e seu valor para demonstrar a sistemática de solução de problemas na tomada de decisões.

Apostila 6.7A: A epidemia de SARS chega à cidade

Você é o prefeito de Costa Sombria, uma cidade costeira com várias centenas de habitantes e uma economia baseada largamente no turismo. A cidade tem um aeroporto regional com vôos diários de vários aeroportos internacionais. Há poucas horas, enquanto você dirigia para o trabalho, você recebeu uma ligação preocupante em seu celular, proveniente de uma assistente da Prefeitura. Ela acabara de conversar com um repórter investigativo de um jornal local, que perguntou o que o governo estava planejando fazer sobre uma possível epidemia de SARS na cidade. Quando ela perguntou o que ele queria dizer com isto, o repórter disse que estava procurando informações para uma reportagem de capa com base em um relato de um colega que escrevia uma coluna semanal sobre questões de saúde e que passava muito tempo no hospital de emergências da cidade. Aparentemente, uma ala do hospital estava em quarentena e, quando perguntara o motivo, uma das enfermeiras havia dito que era apenas precaução. Um homem havia sido internado aquele dia com problemas respiratórios muito graves e outros sintomas que faziam lembrar SARS.

Sacudido pela notícia e ciente de que SARS é uma doença infecciosa gravíssima responsável por centenas de mortes em vários países asiáticos, você liga imediatamente para o administrador do Hospital de Costa Sombria, esperando que tudo não passe de um engano. Você ouve então que a histó-

ria é verdadeira e que o paciente parece ser vítima de SARS, com base nos critérios da Organização Mundial de Saúde. Mais algumas ligações levam à descoberta que o homem está voltando para casa depois de várias semanas em Hong Kong.

Você convoca uma reunião de emergência hoje à noite a fim de discutir como os governantes da cidade vão responder à possibilidade de uma epidemia de SARS em Costa Sombria. Hoje cedo você pediu à administração municipal para preparar um documento para chamar a atenção dos governantes para os aspectos econômicos, políticos e éticos cruciais que devem orientar sua tomada de decisão. Você acaba de receber este documento com as questões críticas, colocadas na forma de perguntas que deverão ser abordadas pelas autoridades nesta reunião.

Perguntas:

- ❏ Qual é o papel do governo numa emergência com estas dimensões perante as demais organizações e instituições públicas do município?
- ❏ O que deve ser dito à população a fim de evitar pânico: como, por quem e quando?
- ❏ O que pode ser feito imediatamente a fim de articular as atividades dos primeiros atores a agir, tanto do governo, como da saúde pública, hospitais, escolas e demais autoridades?
- ❏ Que tipo de restrição da liberdade individual será necessária e apropriada a fim de evitar a movimentação de cidadãos que podem estar infectados?
- ❏ O que pode ser feito a fim de minimizar a publicidade indesejada que poderá causar sérios riscos à indústria de turismo na cidade?
- ❏ Que posição o governo municipal e outras autoridades podem assumir ao falar com a imprensa local, nacional e internacional?
- ❏ Que tipo de evidências nós estamos dispostos a aceitar como prova suficiente de que a epidemia já foi contida?
- ❏ Que tipo de plano ou planejamento deve ser feito junto às agências locais, a fim de assegurar uma comunicação imediata e eficaz, bem como a articulação no caso de futuras emergências deste tipo?

Você pretende iniciar a reunião informando aos governantes qual é a tarefa do grupo.

Ao final de uma hora, precisamos estar preparados para especificar qual é o papel das autoridades nesta situação trágica e o que fazer sobre cada ponto decisivo deste documento.

Apostila 6.7B: Papéis dos porta-vozes especiais do governo

1. ( ) **Negador**

A situação é muito menos séria do que todos parecem acreditar. Não podemos ter certeza de que este homem esteja com SARS. Mesmo que ele estivesse, um caso isolado não quer dizer que temos uma epidemia. Não podemos nos dar ao luxo de nem mesmo deixar transparecer para o público que temos SARS em nosso meio. A última coisa que precisamos é de um pânico geral e da imprensa mundial condenando a nossa cidade como uma cidade doente. Isto aqui pode virar uma cidade fantasma – reservas canceladas, praias fechadas, desemprego, pessoas usando máscaras de gás. Vamos esperar isto tudo passar e ver o que acontece.

1. ( ) **Disseminador de medo**

Não acredito que isto esteja acontecendo nesta cidade. Li sobre a epidemia de SARS na China. As pessoas morrem de maneira terrível e dolorosa. E não existe cura conhecida. Estamos enfrentando um desastre para a saúde pública de Costa Sombria. Estamos todos em risco, sua família e a minha. Não há tempo a perder. Todos os que foram expostos devem entrar em quarentena. Precisamos colocar o nome e a foto deste cidadão na website da cidade e em todos os noticiários. Qualquer pessoa que tenha se aproximado dele ou que tenha passado por onde ele esteve precisa contatar imediatamente as autoridades de saúde.

2. ( ) **"E eu com isto?"**

Nós fomos eleitos para assegurar que as ruas estejam limpas, o lixo seja recolhido e as leis sejam obedecidas. As questões de saúde pública estão fora da nossa jurisdição. E têm mesmo de estar. Não estamos preparados para responder perguntas sobre quarentena, controlar a movimentação dos doentes e fazer um cronograma para divulgar informações sobre saúde pública. Como podemos esperar resolver sobre as perdas econômicas para tentar conter a disseminação de uma doença mortal? Esses problemas não são nossos. Eles precisam ser resolvidos pelas autoridades de saúde pública.

Apostila 6.7C: Folha do observador

1. As autoridades cumpriram sua tarefa de definir seu papel em relação à situação e tratar de todos os pontos para decisão? (marque uma)

   ☐ Sim ☐ Não

   Em caso negativo, por que não?

   .....

   .....

   .....

2. Em caso afirmativo, como a decisão foi tomada?

   ☐ Pelo prefeito em nome das demais autoridades do governo.
   ☐ Alguns governantes persuadiram, induziram ou coagiram os demais a votar com eles.
   ☐ Houve consenso genuíno sobre a decisão a tomar.

3. Como você descreveria a influência dos três porta-vozes especiais sobre

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência de tomada de decisão, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência de tomada de decisão:

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

Capítulo 7:
A competência da formulação de políticas

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

7.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos a esta competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

7.2 Desenhos como ferramentas de análise de políticas

Ajude os participantes a desenharem e a usarem desenhos para mostrar as questões que se encontram ocultas e sugerir suas implicações em termos de políticas. (90 minutos).

7.3 Lembrando experiências na formulação de políticas

Encoraje os participantes a refletir sobre sua experiência passada com a formulação de políticas públicas. (45-50 minutos).

7.4 O teste do formulador de políticas

Ajude os participantes a entender se eles estão sendo confrontados com um problema, meta, política ou estratégia, e a evitar confundi-los entre si (60-75 minutos).

7.5 Fundamentos para a elaboração de políticas

Dê aos participantes a experiência de traduzir princípios de boa governança urbana em afirmações realistas de políticas públicas. (75 minutos).

7.6 Iniciativas políticas para proteger os direitos das crianças

Ajude os participantes a aplicar os elementos do processo de formulação de políticas discutido nesta oficina, como resposta a uma situação estimulante (60-75 minutos).

7.7 Sensibilidade de gênero em políticas públicas

Demonstre um método de análise de políticas públicas que seja sensível à questão de gênero (75 minutos).

7.8 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência de formulação de políticas. (30 minutos)

7.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de formulação de políticas, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência tomada de decisão, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas, do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.

1. Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
2. Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.
3. Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acor-

do com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

4. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 7 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência de formulação de políticas

- ❏ Políticas são expressões de que o governo local tem a intenção de tomar medidas específicas e executar ações deliberadas a fim de resolver problemas ou buscar atingir metas públicas importantes.
- ❏ Tomando posição sobre importantes questões públicas através do anúncio de políticas, as autoridades do governo dão legitimidade e direção aos que têm responsabilidade pela implementação.
- ❏ Muitas vezes as políticas são confundidas com metas, estratégias e até mesmo com a implementação. As metas são o motivo pelo qual várias políticas são formuladas. As estratégias são os meios utilizados para implementar as políticas. A implementação são ações realizadas para executar estratégias, metas e políticas.
- ❏ As políticas são colocadas por escrito, de forma simples e clara em sentido e intenção, de forma a serem compreendidas por qualquer pessoa, e atualizadas através de freqüente análise e revisão.
- ❏ Formular políticas deve ser visto como uma responsabilidade essencial das autoridades eleitas, para atingirem os princípios e práticas da boa governança.
- ❏ As políticas podem ser formuladas intencionalmente ou de forma automática, isto é, quando as autoridades enfrentam uma questão pública importante e deixam de tomar uma posição. A formulação de políticas pode se complicar quando elas são contraditórias, quando não são implementadas como deveriam, ou quando são desconsideradas pelas pessoas afetadas por elas.
- ❏ As autoridades eleitas sempre acabam perdendo o rumo ao formular políticas administrativas, isto é, estabelecendo práticas e procedimentos organizacionais, formulando políticas de gestão (orçamentos, relações com fornecedores e interação com as organizações comunitárias). Em vez disto, eles deveriam estar focalizando as políticas de governo, como o estabelecimento de metas de longo alcance resultantes do planejamento estratégico.

- ❏ Atingir as metas principais pode ser complexo e envolver diferentes políticas feitas de forma intencional ou não intencional por várias organizações públicas e privadas.
- ❏ Na melhor tradição da boa governança, as políticas devem promover princípios de igualdade e inclusão, sendo formuladas conjuntamente por todos os responsáveis por sua implementação.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de tomada de decisão.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências como formulador de políticas, junto com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

7.2 Desenhos como ferramentas de análise de políticas

Objetivo

Este exercício deve ajudar os participantes a desenhar e a usar seus desenhos para revelar problemas ocultos, sugerindo as implicações dessas questões para as políticas.

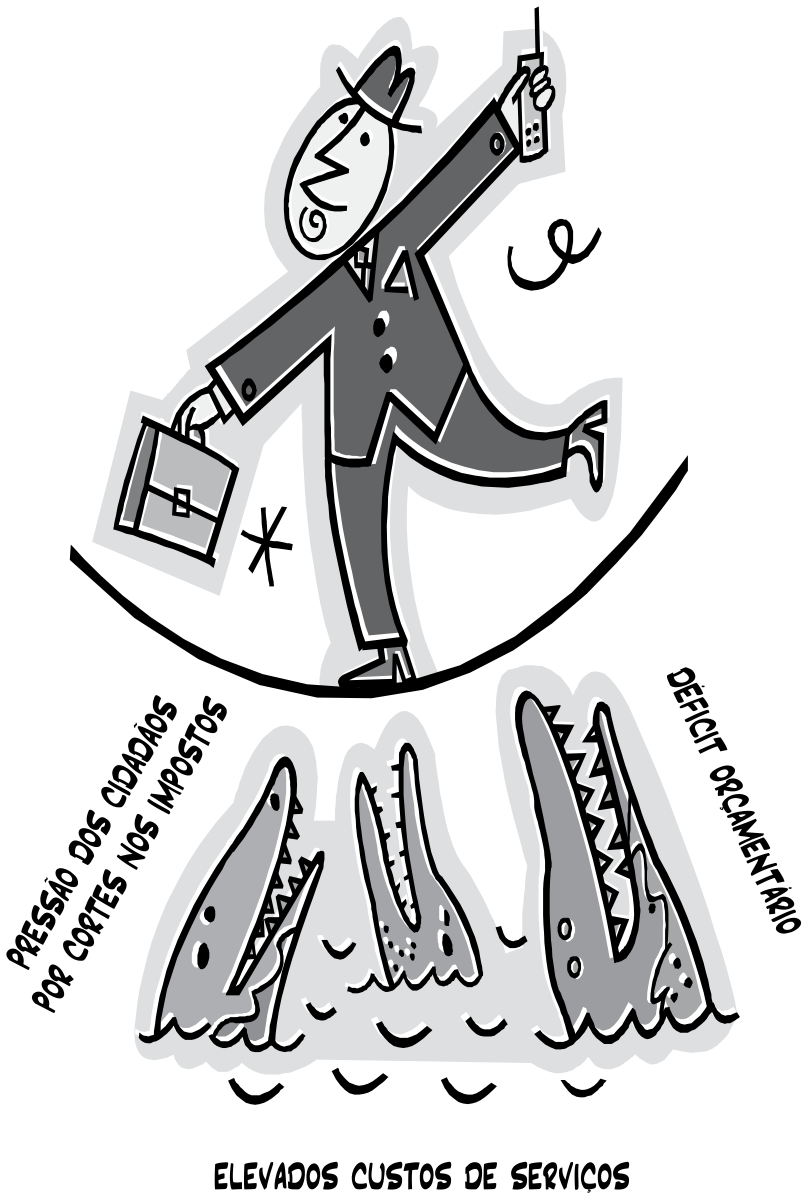
Obs.: Por que pedir a um grupo de governantes para fazer desenhos? Eles aprendem cedo em suas carreiras políticas a "monitorar" cuidadosamente o que dizem sobre qualquer assunto. Eles o fazem de maneira instintiva para evitar contrariar seus eleitores ou para fazer parecer que estão do outro lado. O hábito de escolher a maneira "correta" de dizer alguma coisa, antes de dizê-la pode mascarar os verdadeiros pensamentos e sentimentos desses governantes quando eles respondem às questões que estão sendo discutidas. Por outro lado, quando se pede a eles para desenhar, em vez de falar sobre um assunto, eles se sentem libertos dessas limitações e podem expressar mais facilmente aquilo que estão pensando ou sentindo.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Peça aos participantes para fazerem um desenho individual sobre a maneira como eles vêem suas comunidades hoje. Dê a cada um várias folhas de papel e pincéis atômicos ou canetas de cores diferentes. Peça que eles focalizem os desenhos em quaisquer aspectos de suas comunidades que vierem à sua mente. Dê a cada um uma cópia de um modelo de desenho para ilustrar o que você tem em mente. Ver Apostila 7.2 A. Explique que normalmente os desenhos são mais flexíveis do que as palavras para expressar os pontos de vista das pessoas, suas percepções e sentimentos sobre um determinado assunto. Dê a elas uns 20 minutos para terminar os desenhos.
2. Divida os participantes em grupos de três. Dê a cada grupo 30 minutos para discutir e responder as perguntas abaixo sobre cada um dos desenhos que fizeram: Quais as questões ou oportunidades representadas por este desenho e quais as implicações ligadas a políticas? A seguir, peça a cada grupo para escrever uma política relacionada com uma das questões ou oportunidades sugeridas por cada um dos desenhos.
3. Reúna os participantes após 30 minutos e inicie uma discussão sobre o exercício. Pense em usar as seguintes perguntas para estimular a discussão:
   - ❏ Que valor você vê em usar desenhos para revelar a necessidade de mudanças políticas ou de formular novas políticas?
   - ❏ Como autoridade eleita, como você utilizaria desenhos como uma estratégia para a formulação de políticas em sua própria administração?

Apostila 7.2A: Desenho sobre uma questão de governança



7.3 Lembrando a experiências de formulação de políticas

Objetivo

Este exercício vai encorajar os participantes a refletirem sobre suas experiências na formulação de políticas.

Tempo requerido: 45-50 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da afirmação abaixo ou escreva-a em letras grandes numa folha de papel jornal.

> Afirmação:
>
> Uma política é a expressão escrita da posição oficial assumida pelo governo, que serve de base para um plano de ação para resolver um problema ou atingir uma meta. Por exemplo: o setor de licenças e impostos da administração local vai recolher todos os impostos devidos que estão atrasados.

2. Depois que eles lerem a afirmação, peça aos participantes para redigirem afirmações próprias (individualmente) descrevendo políticas adotadas por suas administrações nos últimos dois anos. Como alternativa, peça aos participantes para escreverem políticas que suas administrações deveriam ter adotado, mas que não fizeram. Sugira que eles utilizem o espaço abaixo para redigir suas políticas.

Políticas da administração da qual você faz parte

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. Quando todos os participantes tiverem escrito o que lhes foi pedido, divida-os em grupos menores. Peça a cada grupo para responder aos seguintes pares de perguntas sobre cada uma das políticas:
   - ❏ No caso de políticas que foram adotadas
     - Qual era o objetivo ou meta dessa política?
     - O que de fato foi alcançado?
   - ❏ No caso de políticas que deveriam ter sido adotadas
     - O que poderia ter sido alcançado adotando esta política?
     - Quais as conseqüências da não-adoção desta política?
2. Após vinte minutos, reúna os grupos e peça que eles relatem sua experiência. Conclua o exercício com uma discussão geral sobre a maneira como são formuladas e implementadas as políticas públicas nas comunidades onde os participantes atuam.

7.4 O teste do formulador de políticas

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a saber se estão sendo confrontados com um problema, uma meta, política ou estratégia, evitando confundi-los entre si.

> Observação: Este exercício terá mais sentido se você definir para os participantes o que é problema, meta, política e estratégia. O Capítulo 7 do Volume 3 é uma boa fonte de informação sobre o significado desses termos. Você pode escrever as definições com letra grande em uma folha de papel jornal e deixar afixada durante todo o exercício. Para facilitar a compreensão, você pode também dar um exemplo de cada definição.

Tempo requerido: 60 – 75 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 7.4 A, Teste do Formulador de Políticas. Peça aos participantes para responder o Teste individualmente, com base nas instruções.
2. Quando todos os participantes tiverem completado o Teste, divida-os em quatro grupos de 5 a 7 participantes e distribua uma segunda cópia do Teste para cada grupo. Explique que o objetivo deste exercício é que os participantes discutam suas respostas e escolham juntos uma única opção para cada afirmação.

3. Dê aos grupos 15 minutos para completarem a tarefa. Em seguida, dê a cada grupo pequeno uma cópia da Chave de Pontuação que está na

última página deste capítulo. Peça aos participantes para usá-la para registrar o número de respostas corretas de cada um individualmente e em grupo. Peça também que cada grupo calcule a média de pontuação individual, comparando-a com a pontuação do grupo. Na segunda página da apostila, há espaço reservado para esta atividade.

4. Reúna os participantes e peça que relatem a experiência dos grupos. Na maioria dos casos, os grupos pequenos terão um número maior de respostas certas do que a média dos membros individualmente. Discuta este resultado e pergunte aos participantes porque eles acham que os grupos tendem a ter um melhor desempenho do que os indivíduos em várias tarefas. Pergunte quais as implicações disto para a formulação de políticas em suas próprias administrações locais.

Apostila 7.4A: Teste do formulador de políticas

Instruções

Leia cada uma das doze afirmações abaixo. Em cada caso, resolva se a afirmação é um problema, uma meta, uma política ou uma estratégia. Faça a sua seleção, marcando um x no quadro logo abaixo da afirmação. Não deixe nenhuma afirmação em branco.

Afirmação	Esta afirmação é...			
	Problema	Meta	Política	Estratégia
1. A corrupção é praticada impunemente pelas autoridades para se enriquecerem às custas das pessoas que eles representam.	☐	☐	☐	☐
2. Critérios de eficiência, custo relativo e igualdade serão usados pelos departamentos municipais a fim de avaliar e recomendar alternativas de serviços.	☐	☐	☐	☐
3. Organizar uma academia de treinamento nos bairros para preparar os cidadãos para uma participação mais ativa e informada nas questões públicas.	☐	☐	☐	☐
4. Todos os setores da economia vão contribuir para a integridade financeira e a boa relação custo-benefício na gestão e prestação dos serviços públicos.	☐	☐	☐	☐
5. Adotar um código de conduta e oferecer uma abertura regular das contas dos governantes e representantes eleitos.	☐	☐	☐	☐
6. A confiança nos métodos convencionais de prestação de serviços impede a redução de custos e a eficiência disponível através de prestadores de serviço de outros setores.	☐	☐	☐	☐
7. A liderança forte está restaurando a participação pública e o envolvimento dos diversos atores, bem como a responsabilidade pelas questões cívicas.	☐	☐	☐	☐

8. Os cidadãos têm autoridade legal para participar na tomada de decisão nas questões comunitárias, através de conselhos de desenvolvimento e comitês consultivos por bairros.	☐	☐	☐	☐
9. São predominantes os altos padrões de conduta profissional entre o poder público e observados por todas as autoridades eleitas no desempenho de suas atribuições.	☐	☐	☐	☐
10. A participação dos cidadãos comuns na vida política e cívica tem diminuído nos últimos anos e agora ameaça a própria base da democracia.	☐	☐	☐	☐
11. Os departamentos municipais são encorajados a promover eficiência na prestação de serviços públicos, através de contratos de gestão e outras iniciativas de cooperação.	☐	☐	☐	☐
12. Análise e revisão das folhas de pagamento a fim de assegurar salários justos e competitivos para os servidores em todos os níveis organizacionais.	☐	☐	☐	☐

Folha de Pontuação	Grupos			
	1	2	3	4
Sua pontuação individual ou número de respostas corretas;	☐	☐	☐	☐
Média de todas as pontuações individuais. Divida a soma da pontuação correta (individual) pelo número de participantes;	☐	☐	☐	☐
Pontuação mais alta de um participante individualmente.	☐	☐	☐	☐
Pontuação mais baixa de um participante individualmente.	☐	☐	☐	☐

7.5 Fundamentos para a elaboração de políticas

Objetivo

Este exercício dará aos participantes experiência na tradução de princípios da boa governança urbana em afirmações realistas de políticas públicas.

Tempo requerido: 75 minutos

Processo

1. Comece o exercício dando aos participantes cópias da Apostila 7.5 A, Princípios da Boa Governança Urbana. Explique que os sete princípios

derivam de um concept paper do UN-Habitat de 2002, chamado Campanha Global sobre Governança Urbana. O documento foi escrito como uma contribuição para a erradicação da pobreza no mundo, através do aumento da capacidade dos governos locais e outros *stakeholders* para a prática da boa governança. Diga aos participantes que eles irão discutir esses princípios em pequenos grupos, e também como as políticas públicas podem ser usadas para mudar práticas e programas do governo.

2. Divida os participantes em vários grupos pequenos. Dê um ou mais princípios da apostila para cada grupo pequeno. Explique que cada um deverá discutir os princípios designados e como eles podem ser traduzidos em políticas locais práticas. Diga aos participantes que a sua tarefa é responder às seguintes perguntas com base em sua discussão. Dê a cada grupo várias folhas de papel jornal e pincéis atômicos e peça que eles escrevam as suas respostas, para poderem compartilhar quando se reunirem com os outros grupos após 45 minutos.

Perguntas

- ❏ Como vocês descreveriam o efeito sobre as suas comunidades caso este princípio fosse praticado pelo menos em parte? Escreva isto na forma de uma afirmação de meta.
- ❏ Que posição política daria uma contribuição realista e significativa à realização parcial desse princípio em suas comunidades? Escreva na forma de uma afirmação de política específica.
- ❏ Que obstáculos você antevê à adoção dessa política? Identifique alguns desses obstáculos tanto dentro como fora da organização do governo local.
- ❏ O que poderia ser feito para vencer esses obstáculos e caminhar para a implementação da política?

3. Depois de uns 45 minutos, reúna novamente os participantes e peça que relatem o que foi feito em cada grupo. Encoraje uma discussão sobre os resultados. Considere a possibilidade de fazer as seguintes perguntas para focalizar a discussão:
   - ❏ Se nós concordamos que esses princípios são fundamentais à boa governança urbana, por que eles são tão negligenciados por tantos governos locais?
   - ❏ Seria realista acreditar que as gerações presente e futura dos líderes locais eleitos irão enfrentar os desafios representados por esses princípios mais do que aqueles que vieram antes deles?

Apostila 7.5A: Sete princípios da boa governança

- ❏ **Sustentabilidade** – As cidades devem contrabalançar as necessidades sociais, econômicas e ambientais das gerações presente e futura.
- ❏ **Subsidiariedade** – Isto significa delegar responsabilidade pela prestação de serviços em nível de governo, de forma consistente com a prestação de serviços eficientes e de bom custo benefício.

- **Igualdade –** Todos, sem restrições de idade, gênero, raça ou condição de vida têm acesso igual à nutrição, educação, emprego e sustento, atenção à saúde, abrigo, água potável, saneamento e outros serviços básicos.
- **Eficiência –** As cidades precisam ser financeiramente sólidas e buscar equilibrar o custo-benefício na gestão das fontes de receita e de gastos, bem como na administração e prestação de serviços, com base na vantagem comparativa do governo e outros setores, como agentes da economia urbana.
- **Transparência e prestação de contas –** Os homens e mulheres públicos eleitos ou nomeados precisam ser exemplos de altos padrões de integridade profissional e pessoal, dando aos cidadãos o acesso a informações sobre o governo local e sobre quem são os beneficiários de suas decisões e ações.
- **Engajamento cívico e cidadania –** Os cidadãos, especialmente as mulheres, devem se capacitados a fim de participar ativamente nos processos de tomada de decisão que levam à realização do bem comum.
- **Segurança –** As cidades precisam lutar para libertar os moradores das comunidades pobres, particularmente as crianças, do medo da perseguição, do despejo forçado, da vitimização e de outras formas de marginalização.

7.6 Iniciativas políticas para proteger os direitos das crianças

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a aplicar os elementos de um processo de formulação de políticas discutido nesta oficina como resposta a uma situação provocante.

Tempo requerido: 60-75 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia de um estudo de caso chamado Crescendo em Canaansland, Joanesburgo, na Apostila 7.6 A. Peça que eles leiam o caso.
2. Quando os participantes tiverem lido o caso, divida-os em 4 ou 5 grupos pequenos. Peça a cada grupo para completar a tarefa apresentada depois do caso e relatar os resultados dentro de 30 minutos. Dê a cada grupo algumas folhas de papel jornal e pincéis atômicos coloridos, e peça que

eles escrevam suas respostas à tarefa, designando um membro do grupo para relatar os resultados quando todos os grupos tiverem se reunido novamente para discutir o exercício.

3. Quando os pequenos grupos estiverem juntos, peça que cada grupo apresente um relatório. Estimule uma discussão sobre políticas como resposta a importantes problemas da comunidade e o processo pelo qual a política pode conduzir a ações para resolver os problemas.

Apostila 7.6A: Crescendo em Canaansland, Joanesburgo[2]

Nota do Autor: Este estudo de caso é uma comprovação da pobreza crônica e da marginalização vivenciadas por meninos e meninas em todo o mundo. Muitas crianças gastam seus dias cavando montanhas de lixo em busca de alguma coisa para vender ou comer, e passam as noites nas ruas sob o constante risco de violência e exploração. Esses meninos e meninas muitas vezes não têm lares seguros, não podem pagar para ter atendimento médico e não têm nem onde brincar. Este estudo de caso deixa claro também que as crianças urbanas são sensíveis às condições em que vivem e podem ajudar com suas idéias e participação para o processo democrático. Uma conclusão óbvia é que a pobreza e a exclusão entre as crianças urbanas é uma oportunidade perdida para promover a boa governança local. Existe um papel central a ser desempenhado pelos prefeitos e homens e mulheres eleitos a fim de priorizar os interesses das crianças urbanas, dando a elas uma oportunidade de influenciar as condições em que vivem. As autoridades eleitas podem fazer isto, promovendo o desenvolvimento de planos municipais que orientem as decisões sobre políticas e a alocação orçamentária, identificando alvos concretos, monitorando o progresso e publicando as conquistas alcançadas.

O caso

Canaansland, um acampamento de invasão em uma parte agitada de Joanesburgo, é uma comunidade de 350 famílias que vivem em pouco mais de meio hectare, sem banheiros, eletricidade e com apenas uma fonte de água. Foi um dos locais pesquisados por um programa de pesquisa internacional – "Crescendo em Cidades" – que explorou a maneira como as crianças enxergam seu próprio ambiente urbano e como ele pode ser melhorado com base em suas recomendações. Os meninos e meninas de 10 a 14 anos que fizeram parte do grupo de Canaansland possuíam idéias bastante claras sobre os problemas da comunidade. "Não é um lugar bom", disse uma criança. "Tem muita luta. As ruas são muito agitadas e as pessoas dirigem muito rápido. O cheiro é horrível quando bate o vento e quando chove."

Todas as crianças falaram da falta de atendimento. A única torneira de água servia a mais de mil pessoas e a maioria das crianças precisava esperar

2 Swart-Kruger, Jill, Growing Up in Canaansland: Children's Recommendations on Improving a Squatter Camp Environment, Pretoria, África do Sul: HSRC Publishers, 2000, reimpresso em "Poverty and Exclusion among Urban Children", Innocenti Digest, UNICEF Innocenti Research Centre, 2002.

para encher baldes pesados com água para suas famílias. Os únicos banheiros disponíveis ficavam em pontos comerciais de ruas movimentadas e muita gente usava um lote vazio ali por perto. As crianças ficavam revoltadas com o mau cheiro que as envolvia. Elas também se incomodavam com a sujeira geral da área onde o lixo era removido somente em intervalos regulares.

As casas das crianças eram pequenas e lotadas e muitas vezes as paredes não conseguiam conter o vento e a chuva. Era difícil suportar o frio do inverno – só havia aquecimento se a família tivesse um braseiro e as crianças estavam cientes do perigo dos vapores tóxicos e da facilidade com que o fogo podia se espalhar pelo campo lotado. A falta de eletricidade significava que fazer as tarefas escolares era quase impossível e mesmo durante o dia, não havia luz suficiente nas casas para ler ou para escrever.

A violência e as lutas na comunidade chateavam todas as crianças. Elas falavam dos problemas dos adultos que bebiam e brigavam, dos tiros à noite, dos altos níveis de ruído e da dificuldade para dormir. Muitos adultos não davam atenção à violência freqüente, mas as crianças tinham muito medo.

Devido à sua identidade como invasoras, as crianças se sentiam estigmatizadas e humilhadas pela comunidade ao redor. Elas eram acusadas de sujar as áreas comerciais e os banheiros públicos e quando olhavam vitrines, eram tratadas como ladrões em potencial e seu acesso às lojas era proibido. As meninas falavam que eram chutadas, tocadas e abusadas verbalmente pelos transeuntes quando brincavam no calçadão próximo ao acampamento. Era comum o trânsito passar mais rápido quando elas brincavam nas ruas.

As crianças trouxeram uma lista de sugestões práticas para melhorar a vida no acampamento, mas quando se reuniram com o prefeito a fim de apresentar seu trabalho, se concentraram nos quatro problemas mais significativos: melhoria habitacional para protegê-las do clima inclemente; a necessidade urgente de saneamento; um lugar seu onde pudessem fazer seus trabalhos escolares; e a necessidade que as pessoas que moravam na vizinhança as tratassem com mais respeito.

Sua tarefa

Imagine que o seu grupo é o poder público local, sendo confrontado pelas questões colocadas ou pelas implicações deste estudo de caso. Com isto em mente, discuta e chegue a um acordo sobre uma política adequada e eficaz que responda a este problema, incluindo o seguinte:

1. Uma meta, uma situação futura em que o problema seja mitigado ou erradicado inteiramente;
2. Uma política, uma expressão de intenção de fazer algo específico a fim de tratar deste problema; e
3. Uma estratégia, pelo menos uma ação concreta ou um conjunto de ações calculado para implementar ou ativar a política de forma sustentada.

7.7 Sensibilidade de gênero em políticas públicas

Objetivo

Esta atividade vai demonstrar um método de análise de políticas públicas que é sensível às questões de gênero.

Tempo requerido: 75 minutos

Processo

1. Comece o exercício repetindo uma colocação feita em um capítulo anterior de que os benefícios dos planos, programas e políticas do governo não atendem igualmente homens e mulheres. Buscar da melhor forma possível alcançar a igualdade de benefícios com base nas necessidades e capacidades dos gêneros é um aspecto importante, mas sempre esquecido na análise de políticas. O termo "promoção da igualdade de gêneros" é uma expressão muito usada hoje em dia para definir um esforço deliberado e consistente dos líderes de instituições públicas e privadas para levar em consideração as questões de gênero na formulação, implementação e avaliação de políticas.
2. Distribuir cópias da Apostila 7.7 A, um estudo de caso que ilustra como o processo de políticas públicas pode ocorrer com ou sem análise de gênero. Dê aos participantes alguns minutos para lerem o caso.
3. Quando todos tiverem terminado a leitura, divida-os em vários grupos pequenos. Peça a cada grupo para identificar uma política pública típica que pode ser encontrada em qualquer governo local. Dê a eles uma cópia da Apostila 7.7 B, para a análise das implicações de gênero de uma política. Peça que eles preencham a folha em grupo e que se preparem para compartilhar seus resultados com os outros dentro de 45 minutos.
4. Dê aos participantes 45 minutos para completarem a tarefa. Reúna-os novamente e peça que relatem o trabalho de cada grupo. Pergunte aos participantes sobre a viabilidade e as implicações de inclusão da análise de gênero no processo de formulação de políticas de seus próprios governos locais.

(Este exercício foi adaptado da iniciativa do Ministério de Assuntos Femininos do Governo da Nova Zelândia. Para saber mais sobre essa iniciativa no sentido de buscar promover a igualdade de gêneros, dê uma olhada no website www.mwa.govt.nz).

Apostila 7.7: Estudo de caso sobre uma política pública

Um governo local resolveu rever suas políticas de gestão de empregos. O diagrama abaixo ilustra como o processo pode ocorrer com ou sem análise de gênero.

Sem análise de gênero	Com análise de gênero
Definir o resultado desejado da política Vagas preenchidas pelos melhores e mais qualificados candidatos, com base em sua educação e experiência e acima do salário médio para funções administrativas comparáveis na região.	**Resultado desejado da política** Assegurar que haja um movimento consistente em busca de paridade entre homens e mulheres em todos os níveis de gestão e de salários.
Identificar problemas O governo está preocupado porque poucos administradores possuem formação adequada e relevante para as posições que eles estão ocupando. Os níveis salariais atuais são insuficientes para atrair um número suficiente de candidatos qualificados para as vagas administrativas.	**Outras questões a considerar** Existem 5 administradores do sexo masculino para cada mulher administradora nas unidades de trabalho que envolvem o atendimento aos clientes, trabalho de escritório e programas de saúde preventiva, apesar da predominância de profissionais do sexo feminino nessas áreas. Existe uma atitude predominante na organização de que as mulheres devem ganhar menos do que os homens porque eles são os reconhecidos "ganhadores do pão" na sociedade.
Definir estratégias de implementação Elevar os pré-requisitos de formação e experiência. Ajustar as escalas salariais para as posições administrativas para a média de empregos semelhantes na região.	**Estratégias adicionais de implementação** Dar preferência às candidatas com experiência dentro da organização que atendam aos padrões educacionais mínimos.
Ferramentas para avaliar o sucesso Coletar dados sobre o número de vagas administrativas, duração, fontes de novas contratações, número de candidatos qualificados e taxas de rotatividade de empregados	**Ferramentas adicionais de avaliação** Coletar e desagregar todos os dados por sexo e também por outras variáveis relevantes, como idade, raça e etnia, etc.

Apostila 7.7 B: Análise de gênero de uma política pública

1. Escreva uma breve descrição sobre o problema de política escolhida por seu grupo para análise.

.....

.....

.....

.....

2. Que problema ou problemas devem ser levados em consideração ao formular uma política para tratar desta questão?

.....

.....

.....

.....

3. Que problemas adicionais relativos a gênero devem ser considerados na formulação desta política?

.....

.....

.....

.....

4. Quais seriam as implicações dessa política sem considerar as questões de gênero?

.....

.....

.....

.....

5. Que dados seriam necessários para avaliar o impacto da política em termos gerais com base nesta intenção?

.....

.....

.....

.....

6. Que dados adicionais seriam necessários a fim de avaliar os efeitos da política sobre a igualdade de gênero e outras questões relativas a gênero?

.....

.....

.....

.....

7.8 Planejando a aplicação do aprendizado

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência de formulação de políticas.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na atividade de formular políticas. Às vezes, a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 7.8 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência de formulação de políticas.

Apostila 7.8A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência de formulação de políticas e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência de formulação de políticas, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho na formulação e utilização de políticas em busca de importantes metas do governo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência da formulação de políticas, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência de formulação de políticas:

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chave de Pontuação:

a. Problema
b. Estratégia
c. Estratégia
d. Meta
e. Política
f. Problema
g. Meta
h. Política
i. Meta
j. Problema
k. Política
l. Estratégia

Capítulo 8:
A competência de capacitação

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

8.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos a esta competência e com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

8.2 O jogo de Nove Pontos

Demonstre como formas preconcebidas de pensar podem nos impedir de ver novas maneiras de fazer as coisas. (20 minutos).

8.3 Opções para a prestação de serviços

Encoraje o pensamento criativo sobre diferentes formas de fazer o que os governos locais estão habituados a fazer – produzir bens e serviços públicos. O duplo foco sobre criatividade e sistemas de prestação de serviço alternativos torna este exercício uma boa introdução para a compreensão da competência de capacitação. (45 – 60 minutos).

8.4 Mapa dos *stakeholders*

Amplie a compreensão dos participantes sobre a importância de evitar o envolvimento de pessoas ou grupos chaves no processo de resolução de problemas e tomada de decisão sobre questões que irão afeta-los. Esse envolvimento deve levar em conta as questões de igualdade de gêneros, incluindo outros grupos marginalizados (90 minutos).

8.5 Articulação com jovens do sexo masculino e feminino

Crie uma conscientização dos participantes sobre o papel das autoridades eleitas na criação de condições para as populações negligenciadas, excluídas e marginalizadas, como os jovens e as crianças, para que eles tenham voz e chamem a atenção do poder público para seus problemas e promovam ações para resolvê-los (90 minutos).

8.6 O dirigente eleito enquanto criador de redes

Ajude os participantes a explorar as características de alguém que tenha sucesso no trabalho em rede, considerando o potencial das autoridades eleitas como agentes promotores de redes em suas comunidades. (105 minutos)

8.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência de capacitação. (30 minutos)

8.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de capacitação, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é ao mesmo tempo apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece dando as boas vindas aos presentes ao programa sobre o papel da competência de capacitação, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
   - ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formar uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

- ❏ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 8 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência de capacitação.

- ❏ Capacitar diz respeito a um amplo leque de providências institucionais promovidas pelo governo a fim de envolver e fortalecer a habilidade de outras pessoas para que tomem parte do processo de governança comunitária.
- ❏ Quando o governo local, como fornecedor tradicional de um serviço, assume um novo papel de apoiar, legitimar, trabalhar de forma articulada e assim permitir que outros possam prestar o serviço, está acontecendo de fato o processo de capacitação.
- ❏ Capacitar não pode ser considerado separadamente da sociedade civil que envolve as várias instituições não-governamentais e atividades realizadas em cada comunidade que dão às autoridades oportunidades de utilizar seus poderes e competências de capacitação.
- ❏ O bem público é bem utilizado quando existem parcerias entre o governo e a sociedade civil que tornem possível aumentar o potencial para uma gestão eficiente dos programas e a prestação de serviços públicos.
- ❏ Deliberação pública, círculos de estudo e grupos focais são alguns dos métodos importantes que as autoridades podem utilizar a fim de encorajar os cidadãos locais (Homens e mulheres) a expressar suas idéias, opiniões e preocupações.
- ❏ O trabalho em rede é um processo informal que as autoridades públicas podem utilizar a fim de alcançar seus objetivos ou resolver um problema, utilizando seus contatos comunitários para reunir os recursos dos cidadãos individuais, dos grupos e organizações, junto com as necessárias habilidades e capacidades.
- ❏ Uma forma ainda mais avançada de capacitação acontece quando os governos compartilham o poder com seus cidadãos e dão a eles

oportunidades de decidir sobre as propostas prioritárias e a alocação de verbas públicas.

- ❏ Compartilhar o poder é um exercício de confiança e a confiança mútua entre os que governam e os que são governados é um elemento crucial para que as autoridades eleitas possam governar com sucesso.
- ❏ Tenha cuidado ao exercer sua habilidade de capacitação. Envolver outras pessoas no processo de governo pode ter o efeito contrário ao desejado se os parceiros forem incompetentes ou sem princípios. O tiro pode também sair pela culatra quando as autoridades eleitas envolvem os parceiros pelos motivos errados.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de capacitação.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências como capacitador(a) junto com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

8.2 O jogo de Nove Pontos

Objetivo

Este é um exercício clássico utilizado pelos treinadores para demonstrar como as formas de raciocínio pré-existentes podem nos impedir de ver novas maneiras de fazer as coisas. Ele pode ser substituído por um exercício de

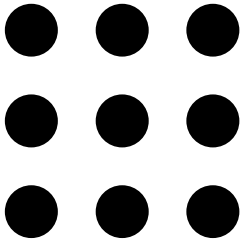
aquecimento mais breve, quando o tempo for limitado ou pode ser utilizado a qualquer momento durante este ou outros momentos do treinamento, a fim de encorajar o raciocínio criativo.

Tempo requerido: 20 minutos

> *Se você deseja obter resultados diferentes, primeiro você precisa ter pensamentos diferentes.*
>
> **Provérbio do Texas**

Processo

1. Desenhe numa folha de papel jornal uma série de nove pontos, como demonstramos abaixo, e mostre de forma que todos os participantes tenham uma clara visão do desenho.



2. Peça aos participantes para reproduzirem esta imagem numa folha. Enquanto eles desenham, escreva a seguinte tarefa numa folha grande:

> *Ligue todos os nove pontos através de 4 linhas retas contínuas, sem levantar o lápis ou recomeçar a linha.*

3. Dê aos participantes alguns minutos para fazerem várias tentativas. Pergunte quantos conseguiram fazer a tarefa. Peça a um voluntário para vir à frente e mostrar a solução ou mostre aos participantes como fazê-lo, desenhando as linhas você mesmo.

A solução deste jogo encontra-se na última página deste capítulo. (pág. 183).

4. Conduza a discussão do exercício com base nas seguintes perguntas ou em perguntas semelhantes:
   - ❏ Qual foi a abordagem que você usou ao tentar completar a tarefa?

Por exemplo, visualize um quadrado e tente contorná-lo deixando o ponto central intocado.

- ❏ Que mudanças de raciocínio foram necessárias para que você completasse a tarefa com sucesso? Pise fora do "box" mental que você criou para si ou que os outros criaram para você.
- ❏ Quais as implicações do jogo de nove pontos para o seu desempenho como autoridade eleita?

8.3 Opções para a prestação de serviços

Objetivo

O objetivo deste exercício é encorajar o pensamento criativo sobre formas diferentes de fazer o que os governos locais estão acostumados – produzir bens e serviços públicos. O foco duplo sobre a criatividade e os sistemas alternativos de prestação de serviço torna este exercício uma boa introdução para se entender a competência do(a) capacitador(a).

Obs.: O tempo reservado para este exercício pode ser ampliado para até três horas, dependendo do número de exemplos de programas e serviços que os participantes forem solicitados a considerar.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Peça aos participantes para identificarem individualmente três programas ou serviços que os seus governos locais estão realizando, usando seus funcionários, equipamentos e instalações. Diga aos participantes para escolher programas ou serviços que poderiam ser realizados por outras pessoas.
2. Quando os participantes tiverem completado a tarefa, divida-os em vários grupos menores de 3 a 5 pessoas cada, e dê a cada grupo uma cópia da Apostila 8.3 A. Antes que os grupos se separem, dê a eles a seguinte tarefa:
   - ❏ Faça uma lista numa folha de papel jornal com os vários programas ou serviços identificados pelos membros do seu grupo no Passo 1 e afixe esta lista na parede.
   - ❏ Como grupo, selecione um programa ou serviço da lista e identifique pelo menos uma maneira como o programa ou serviço escolhido poderia ser realizado de forma diferente ou até melhor, sem usar os funcionários, equipamentos ou instalações do governo.

- ❏ Quando a opção alternativa tiver sido acordada entre os membros, discuta as vantagens e desvantagens e relacione os resultados da discussão na Apostila.
- ❏ Se o tempo for suficiente, complete as mesmas tarefas com relação a outros programas ou serviços identificados.
- ❏ Complete a tarefa, transferindo as informações escritas na apostila para uma folha de papel jornal, para que os outros grupos possam participar da discussão.

3. Reúna novamente os participantes após 40 minutos e peça que cada pequeno grupo relate a sua experiência. Inicie uma discussão sobre o exercício, usando as perguntas abaixo ou perguntas semelhantes:
   - ❏ Que fatores o seu governo local leva em consideração quando considera opções para realizar um programa ou serviço?
   - ❏ Como as autoridades eleitas devem trabalhar junto à equipe administrativa para propor novas opções de programas ou serviços?
   - ❏ O que você pode fazer como autoridade eleita a fim de encorajar uma análise regular das opções de realização de serviços pelos seus colegas eleitos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Apostila 8.3A: Opções de serviços

Programa ou serviço:

.....

.....

.....

.....

.....

Método alternativo de prestação do serviço:

.....

.....

.....

.....

.....

Vantagens:

1. .....

2. .....

3. .....

Desvantagens

1. .....

2. .....

3. .....

Com base nesta análise, o que você recomendaria?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8.4 Mapa dos *stakeholders*

Objetivo

O objetivo deste exercício é ampliar a compreensão dos participantes sobre a importância de envolver pessoas chave ou grupos de pessoas chave no processo de resolução de problemas e tomada de decisões sobre questões que os afetem. Esse envolvimento precisa levar em consideração a igualdade de gênero e incluir também outros grupos marginalizados, caso isto se aplique.

Observação do Treinador: O valor deste exercício pode ser aumentado substancialmente através de uma breve apresentação do Capítulo 8, Volume 3 desta Série sobre os vários papéis que as organizações privadas e não-governamentais podem desempenhar para ajudar a resolver problemas operacionais e de prestação de serviços que os governos locais não conseguem resolver por conta própria.

Tempo requerido: 90 minutos

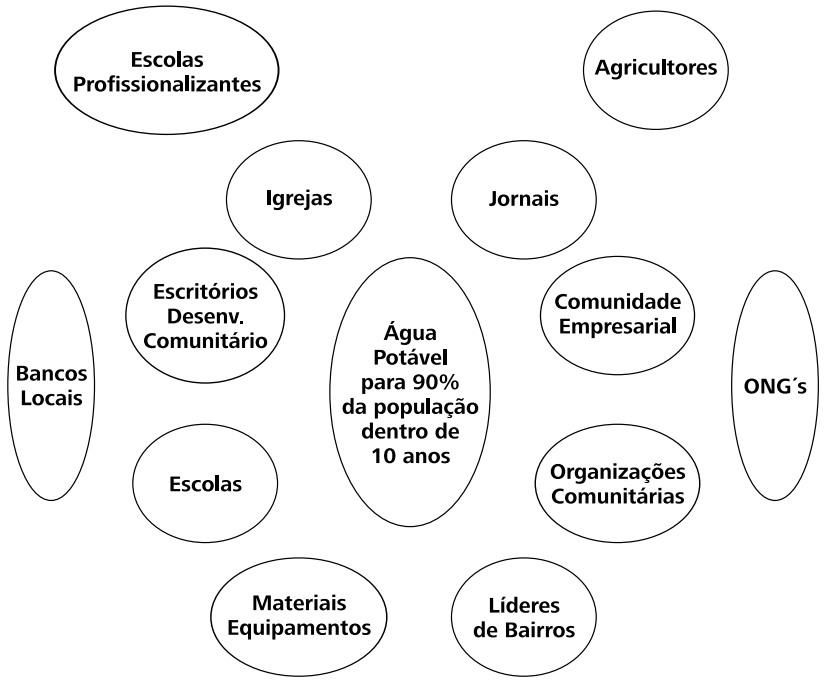
Processo

1. Uma vez que o termo stakeholder pode não ser do conhecimento de todos, faça a seguinte pergunta: O que você pensa quando eu digo a palavra stakeholder? Escreva várias respostas a esta pergunta numa folha grande. Em seguida, faça uma combinação das respostas para formar uma definição simples, mais ou menos assim: "Stakeholder": uma pessoa ou grupo que pode ser afetado ou que pode afetar a solução de um problema. Peça que todos concordem com a definição e resposta às perguntas que possam surgir antes de passar para o próximo exercício.
2. Peça aos participantes que identifiquem um problema em sua cidade que pareça sem solução, usando os recursos humanos e materiais do município. Se houver pessoas presentes que fazem parte da mesma equipe de governo, peça que elas trabalhem com um problema real que seu grupo está enfrentando.
3. Divida os participantes em grupos menores de 6 a 10. Peça a cada grupo pequeno para preparar um "mapa de *stakeholders*", com os nomes de cidadãos, grupos ou organizações diretamente influenciados pelas ações dos demais com relação ao problema ou que gostariam vê-lo resolvido. Lembre aos participantes de incluir *stakeholders* que poderiam impedir o progresso, bem como aqueles que apoiariam. Peça aos participantes para desenharem seus mapas em folhas de papel jornal, usando o exemplo que se encontra na Apostila 8.4 A, que serve de orientação.
4. Após 15 minutos, peça aos grupos que relatem seu trabalho. Na discussão que vai se seguir, peça aos vários grupos que se auxiliem mutuamente a acrescentar nomes às suas respectivas listas de *stakeholders*.

5. Quando cada grupo tiver relatado o seu trabalho e recebido ajuda dos demais grupos, reúna todos os grupos e peça que realizem 3 tarefas:
   - ❏ Identificar 3 a 5 *stakeholders* mais importantes.
   - ❏ Dizer como foi determinado que eles eram os mais importantes.
   - ❏ Identificar a estratégia ou as estratégias que podem ser utilizadas para permitir que esses *stakeholders* tenham uma contribuição valiosa.
6. Peça a cada grupo pequeno para relatar seus resultados numa sessão plenária e peça aos participantes para criticarem as apresentações uns dos outros.
7. Termine o exercício com uma discussão geral sobre a importância de envolver outras pessoas ou capacitá-las e as várias formas como os governos locais podem colaborar uns com os outros na realização de programas e serviços.

Apostila 8.4A: Mapa ilustrativo dos *stakeholders*

A autoridade eleita deste exemplo representa uma área rural onde apenas 10% da população está recebendo água potável. O governo local é responsável por encontrar uma forma de participar com sucesso da meta nacional de um sistema de fornecimento de água potável para 90% da população rural do país em dez anos. O governo nacional adotou uma estratégia para atingir este alvo através de uma rede de sistemas de fornecimento de água comunitários. A autoridade do exemplo identificou os *stakeholders* envolvidos nessa estratégia e colocou seus títulos nos círculos abaixo. O círculo maior ao centro do mapa traz a meta de fornecimento de água do governo.



8.5 Articulação com jovens do sexo masculino e feminino

Objetivo

O objetivo deste exercício é conscientizar os participantes sobre o papel que as autoridades eleitas podem desempenhar para criar condições para as populações negligenciadas, excluídas e marginalizadas, como os jovens e as crianças, para que tenham voz na sociedade e chamem atenção para os seus problemas e promovam ações para resolvê-los.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Apresente este exercício como uma oportunidade de analisar, comparar e discutir três situações da Apostila 8.5 A que envolvem lideranças fortes e o compromisso dos líderes eleitos de dar às crianças e jovens do contexto urbano uma voz a fim de reverter as condições negativas em que vivem. Dê aos participantes uma cópia da apostila e alguns minutos para lê-la.
2. Após terminarem a leitura, divida-os em pequenos grupos de quatro a sete e peça a cada grupo para responder às perguntas ao final dos três casos.
3. Reúna novamente os participantes depois de uns 40 minutos. Peça que relatem a experiência de cada grupo. Encoraje uma discussão ampla sobre as semelhanças e diferenças nas respostas dos grupos aos casos apresentados.
4. Ao final do exercício, mencione que os três casos foram retirados do website oficial da UNICEF Child Friendly Cities Initiative – www.childfriendlycities.org

Apostila 8.5A: Três casos de parcerias na tomada de decisão em contextos urbanos

Caso 1

O Parlamento Jovem da Albânia é um Projeto da UNICEF que busca aumentar a participação jovem nos debates públicos. Os principais doadores do projeto são o Governo da Holanda e a Agência Swiss Corporation & Development. O projeto é implementado juntamente com o Conselho Jovem da Albânia. O Projeto Parlamento Jovem estabeleceu assembléias representativas para jovens entre 14 e 18 anos em seis prefeituras: Shkodra, Gjirokastra, Tirana, Korca, Vlora e Kukes. Duzentos jovens parlamentares eleitos democraticamente preparam agendas de ação jovem, estudam sobre questões cívicas

através da parceria com líderes do governo municipal e nacional, apresentam planos de ação aos governos municipais e dirigem programas de educação de pares. Esses fóruns promovem o envolvimento dos jovens de ambos os sexos nas questões e na educação cívica através da participação em primeira mão nos debates sobre os problemas, desenvolvendo planos de ação sociais e cívicos. Os parlamentos contribuem também para garantir que os tomadores de decisão levem em consideração as vozes dos jovens, facilitando a realização de iniciativas propostas nos planos de ação desenvolvidos pelos jovens parlamentares.

Caso 2

No Equador, as cidades de Quito, Tena, Cuenca, Guayaquil e Riobamba envolveram crianças na definição dos critérios para uma cidade melhor para as crianças. Com a iniciativa La Ciudad que Queremos (A Cidade que Queremos), crianças e adolescentes participaram em decisões sobre suas cidades e defenderam seus próprios direitos. Brigadas infantis, com o apoio de líderes jovens bem treinados, cada uma delas formada por trinta meninos e meninas, foram criadas em quinze comunidades de Quito. As brigadas trabalharam com atividades para fortalecer a capacidade das meninas e meninos para analisar problemas, tomar decisões e desenvolver soluções alternativas. Algumas dessas atividades foram, por exemplo, a análise dos sistemas de coleta de lixo em suas comunidades. O município de Quito também tentou ampliar a participação comunitária de forma mais geral. Com o objetivo de fornecer serviços básicos de água e saneamento em diferentes bairros urbanos marginalizados, os recursos e materiais foram fornecidos enquanto as comunidades contribuíram com mão-de-obra.

Caso 3

Na Malásia, uma iniciativa comunitária foi desenvolvida a fim de promover ambientes melhores para as crianças nas cidades. A Iniciativa Malaysian Child Friendly Cities é um complemento da Iniciativa da International Child Friendly Cities Initiative, que trabalha para ajudar a traduzir a Convenção dos Direitos da Crianças em ações concretas que possam ser implementadas em nível local por qualquer um. Em setembro de 1996, uma Conferência Nacional sobre os Direitos da Criança foi organizada em Kuala Lumpur, Malásia. Essa reunião resultou numa séria conscientização sobre a qualidade de vida das crianças urbanas, culminando com uma oficina nacional em julho de 1997. Essa oficina foi concluída com propostas concretas sobre formas de melhorar o ambiente sócio-econômico das crianças, tratando de questões que surgem nas famílias, escolas e comunidades, bem como a segurança e a saúde de meninos e meninas que vivem no contexto urbano. Com essas deliberações, surgiu a Carta da Malásia para Tornar as Áreas Urbanas mais Favoráveis às Crianças, e suas Dez Ações Estratégicas, cujo alvo específico são as autoridades urbanas locais. A partir dessa iniciativa, desenvolveu-se também um instrumento importante de pesquisa chamado Cartão de Avalia-

ção das Crianças, que envolveu a participação de meninos e meninas na avaliação de seus contextos urbanos e as possibilidades de melhorar seus bairros, tornando-os mais favoráveis às crianças. A iniciativa resultou também na compilação de atividades voltadas para ação, apresentadas no livro Ideas for Action: Making Urban Áreas Child-friendly – A Sourcebook for Community Initiatives in Malaysian Cities.

Perguntas

1. Que iniciativas tomadas pelas autoridades locais nesses três casos podem explicar porque preferimos incluí-las no capítulo sobre a competência de capacitação?
2. Quais seriam duas ou três lições importantes desses casos para as autoridades públicas sobre "capacitar" as pessoas pobres, negligenciadas, excluídas ou marginalizadas a ter voz nas questões que afetam suas vidas?
3. Identifique uma ou mais formas como os governos dos quais vocês fazem parte como autoridades eleitas podem agir para dar aos marginalizados de suas comunidades uma oportunidade de participar e influenciar a qualidade de suas vidas.

8.6 O dirigente eleito enquanto criador de redes

Objetivo

Este exercício deverá utilizar o grupo focal a fim de envolver os participantes em conversas sobre o trabalho em redes como um aspecto importante e adequado da competência de capacitação para as autoridades eleitas.

Observação do Treinador: Antes deste exercício, faça uma breve análise sobre o trabalho em rede como uma forma de resolver problemas através da conexão informal e espontânea das necessidades da comunidade e dos recursos disponíveis. Utilize a descrição sobre trabalho em redes e o exemplo encontrado no final do Capítulo 8 no Volume 3. O processo usado neste exercício baseia-se em um método popular de discussão chamado "grupo focal". O grupo focal é usado muitas vezes para captar idéias e informações de um grupo de pessoas à medida que elas conversam umas com as outras sobre um tópico apresentado por um facilitador. O papel do facilitador do grupo focal é inserir perguntas preparadas previamente, a fim de estimular uma discussão animada, tomando cuidado para não influenciar o conteúdo da discussão de forma nenhuma.

Tempo requerido: 105 minutos

Processo

1. Divida os participantes em pequenos grupos de dez a doze pessoas. Depois que os grupos forem formados, explicar que cada grupo tomará parte de um grupo focal de discussão. Explique que um grupo focal é uma discussão orientada, em que de 10 a 12 participantes são convidados a conversar sobre uma questão a partir de perguntas feitas por um facilitador. Mencione que a tarefa do facilitador em um grupo focal é manter a conversa em andamento, com perguntas e intervenções apenas quando for necessário, a fim de assegurar que todos participem. Acrescente que haverá uma pessoa responsável por registrar o que for dito em cada grupo. Peça a cada grupo para identificar quem fará os papéis de facilitador e secretário, assim que eles se reunirem nos grupos menores.
2. Dê a cada facilitador e secretário uma cópia da Apostila 8.6 A, que contém sugestões para o facilitador e o secretário de cada grupo, bem como uma lista de pontos para discussão.
3. Encontre um canto tranqüilo para que cada grupo possa trabalhar sem ser perturbado pela discussão dos demais grupos. Diga que eles voltarão a se reunir dentro de sessenta minutos.

Obs.: Os participantes devem ficar sentados em torno de mesas retangulares, deixando uma extremidade livre. Caso não haja mesas, os participantes podem se sentar em um círculo.

4. Ao final de 60 minutos, peça aos participantes para se reunirem e relatarem as atividades de cada grupo. Conclua o exercício envolvendo os participantes em uma discussão geral sobre o trabalho em rede como uma ferramenta de capacitação importante, mas muitas vezes negligenciada, e sobre o grupo focal como uma ferramenta excelente para a coleta de dados.

Apostila 8.6A: Diretrizes para o grupo focal

Facilitador:
Quando os membros do seu grupo pequeno estiverem sentados, diga que eles vão conversar sobre o trabalho em rede como uma competência de capacitação importante e adequada para as autoridades locais. Explique que você fará perguntas de vez em quando a fim de encorajar o debate, mas que não dará a sua opinião. Pergunte se eles têm alguma dúvida. Caso contrário, comece fazendo a primeira pergunta. Você pode achar necessário intervir de tempos em tempos a fim de encorajar a conversa, caso ninguém diga nada. Você pode tentar ampliar a participação, caso alguém comece a dominar a conversa. Você pode desejar também intervir a fim de incentivar a participação de alguém que ainda não entrou no debate. Esteja pronto para fazer a próxima pergunta quando começar a parecer que o debate sobre a pergunta anterior está sem rumo. Não se preocupe em cobrir todas as perguntas. É melhor manter uma conversa cheia de sentido sobre poucos tópicos do que cortar

uma conversa só para cobrir todos os temas. Afinal, aprender o que mantém ou não uma discussão é o principal objetivo do grupo focal.

Secretário:
Durante cada fala, ouça bem o que for dito e observe a interação entre os participantes, à medida que falam entre si. A conversa está produzindo muitas idéias? Que idéias estimulam uma discussão animada? Que idéias não levam a nada? Que idéias provocam fortes sentimentos positivos e negativos? Escreva as suas observações e esteja preparado para relatá-las quando os grupos se reunirem novamente ao final do exercício.

Perguntas para discussão:

1. Quando você ouve a palavra "trabalho em rede", o que lhe vem à mente?
2. O que "trabalho em rede" tem a ver com ser um governante local?
3. Em que condições as autoridades eleitas devem considerar o uso de grupos não-governamentais para fazer coisas que geralmente são feitas pelo governo?
4. Em que condições os dirigentes locais devem estar prontos a responder quando grupos comunitários lhes pedem ajuda?
5. Em que grau as autoridades locais devem ser proativas em procurar saber o que as pessoas pensam sobre as importantes questões públicas?
6. Quando é apropriado que os representantes eleitos trabalhem fora dos territórios de suas próprias autoridades locais em projetos que possam beneficiar a comunidade?
7. O que o "trabalho em rede" ou as iniciativas para alcançar e envolver homens e mulheres, bem como diversos grupos comunitários fora da organização, podem contribuir para uma melhor governança?
8. Quanto risco político uma autoridade eleita estaria disposta a correr a fim de colaborar com outros em importantes tarefas comunitárias?

8.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência de capacitação.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na tarefa real de capacitação. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 8.7 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência de capacitação.

Apostila 8.7A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência de capacitação e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência de capacitação, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho na capacitação de meu próprio governo e de grupos comunitários para que possam identificar e resolver problemas, bem como tomar decisões.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência de capacitação, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência de capacitação:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

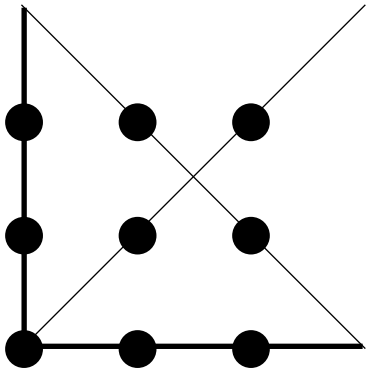
.....

Solução do jogo dos Nove Pontos

Este exercício estimula o raciocínio criativo. A maioria dos participantes tenta resolvê-lo desenhando linhas dentro dos limites formados pelos nove pontos. Eles logo se frustram e ficam mentalmente bloqueados. Poucos participantes vão reconhecer a futilidade desta abordagem. Eles irão buscar a solução fora dos limites da figura de nove pontos. Eventualmente, esses participantes irão descobrir a resposta demonstrada na figura abaixo.

Uma resposta típica dos participantes ao ver a solução é: "Por que a gente não viu antes?" Eles não viram porque, como muitos de nós, estavam presos na camisa de força do raciocínio convencional.

O exercício dos nove pontos serve para lembrar que as autoridades eleitas muitas vezes enfrentam problemas que não podem ser resolvidos usando o raciocínio convencional. Assim, torna-se necessário que, algumas vezes, eles ampliem seu raciocínio "além dos limites" da situação em busca da resposta.



Capítulo 9:
A competência de negociação

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada..

9.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência de negociação com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos))

9.2 Explorando o território da negociação

Dê aos participantes uma oportunidade de explorar suas próprias experiências na competência de negociação. (75 minutos)

9.3 O dilema da cooperação/deserção

Demonstre a vantagem de uma postura de cooperação nas relações de grupo e dentro das organizações. (90 minutos))

9.4 Negociando um futuro para Centerville

Desenvolva nos participantes a habilidade de negociar acordos com colegas que representam diferentes posições políticas (90 minutos).

9.5 Água a custos razoáveis para os bairros de baixa-renda

Dê aos participantes uma oportunidade de aplicar as técnicas de negociação para resolver uma disputa sobre a ampliação da rede de água para bairros de baixa renda. (90 minutos)

9.6 Gênero e a competência de negociação

Dê aos participantes uma experiência com a utilização de uma estratégia de negociação eficaz para a solução de conflitos ou ambigüidades nas relações entre homens e mulheres que fazem parte do governo local (120 minutos).

9.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os insights e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência de negociação. (30 minutos)

9.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de negociação, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma oficina de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência de negociação, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
   - ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

- ❏ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 9 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência de negociação

- ❏ Para o homem ou a mulher pública a negociação é parte integral da governança e envolve acordos, decisões sobre quem fará o quê, e também resolver as diferenças entre grupos em conflito.
- ❏ Ao contrário da mediação, que envolve terceiros que vão ajudar a resolver uma disputa tendo em vista os interesses de todas as partes, a negociação envolve a interação direta entre as partes em desacordo ou conflito, para se chegar a um acordo. Isto significa sempre que alguma parte terá de abrir mão de algo de valor para alcançar algo mais valioso.
- ❏ A negociação bem sucedida ocorre quando, no troca-troca envolvendo coisas de valor, o acordo final deixa todas as partes sentindo que saíram ganhando como resultado da oportunidade de negociação – ou seja, todos saem ganhando no final.
- ❏ Um método popular de negociação inclui quatro passos básicos: 1) separe as pessoas do problema; 2) focalize nos interesses e não nas posições; 3) invente opções onde todos possam sair ganhando; 4) insista no uso de critérios objetivos.
- ❏ Abordagens razoáveis como essas podem não funcionar em situações de extremo conflito e irritação. Abordagens contra-intuitivas podem ajudar, por exemplo, evitar reagir da forma esperada, desarmar o adversário utilizando métodos de não confrontação, reestruturar o problema usando perguntas que busquem a solução, ajudar o adversário a lidar com preocupações não expressas e apontar as conseqüências de continuar resistindo ao acordo.
- ❏ Pesquisas demonstram que um processo de reciprocidade na negociação cria confiança e encoraja a cooperação. Se o seu adversário sabe que pode esperar que você reaja a uma atitude de não coope-

ração com um comportamento antagônico, ele tem menos possibilidade de não cooperar.

- ❏ A maneira como as autoridades eleitas lidam com as variáveis cruciais do acordo e da confiança durante o processo de negociação depende de sua relação com as outras partes. Por exemplo: as partes da negociação são aliados, oponentes, companheiros, estão em cima do muro ou são adversários?
- ❏ A eficácia da negociação sofre também a influência do contexto cultural em que ela ocorre e das vantagens e desvantagens das diferenças de gênero no processo de negociação.

... sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de negociação.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências como negociador(a) com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

... sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

9.2 Explorando o território da negociação

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de explorar suas próprias experiências com a competência de negociação.

Tempo requerido: 75 minutos

Processo

1. Explique que o objetivo deste exercício é dar aos participantes uma oportunidade de se lembrar e compartilhar experiências pessoais de negociação. Dê aos participantes cópias da Apostila 9.2 A. Explique que eles devem escrever uma experiência de negociação ocorrida durante o seu mandato ou quando exerceram algum cargo público, e aquilo que poderia ter sido feito a fim de se obter sucesso e chegar a um acordo. Dê aos participantes em torno de 15 minutos para preencherem suas apostilas.
2. Quando todos tiverem terminado a tarefa, divida-os em 3 ou 4 grupos menores (não excedendo 6 participantes em cada grupo). Peça aos participantes que compartilhem o que escreveram com os outros. Com base nas informações compartilhadas sobre negociação e naquilo que tiverem aprendido sobre o assunto, peça a cada grupo para preparar uma lista de sugestões para obter melhores resultados durante uma negociação. Sugira que cada grupo escreva as sugestões numa folha de papel jornal para relatarem para o grupo maior. Dê aos participantes 30 minutos para completar a tarefa.
3. Após 30 minutos, reúna novamente os participantes. Peça que relatem o trabalho dos grupos pequenos. Quando todos tiverem terminado, promova uma discussão sobre os resultados. Considere as seguintes perguntas para iniciar o debate:
   - ❏ Que problemas comuns de negociação ficaram evidentes a partir das diversas experiências que vocês discutiram?
   - ❏ Qual das sugestões vocês consideram a mais útil para melhorar sua competência de negociação como governante eleito? Qual vocês consideram a mais útil para a administração da qual fazem parte?

Obs.: Não retire as folhas de papel jornal preparadas durante o trabalho em grupo se você pretende dar continuidade a este exercício com o Exercício 9.3, que deverá usar dados contidos nessas folhas.

Apostila 9.2A: Experiência de negociação

1. Tente lembrar uma experiência em que você se envolveu como negociador ou observador, em que o resultado não foi satisfatório para você nem para os seus colegas. No espaço abaixo, descreva brevemente a situação, incluindo quem estava envolvido, o resultado da negociação e porque você julga que a negociação não foi satisfatória:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. O que as partes fizeram ou não fizeram que levou a um resultado insatisfatório?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Na sua opinião, qual seria um resultado satisfatório naquela situação?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. O que poderia ter sido feito de maneira diferente para se chegar a um resultado satisfatório?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9.3 O dilema da cooperação/deserção

Objetivo

Este exercício vai demonstrar a vantagem da cooperação nas relações de grupo e dentro da organização.

Obs.: Este exercício baseia-se em um jogo clássico chamado "Dilema do Prisioneiro", uma situação vivenciada muitas vezes por prisioneiros culpados quando são interrogados pela polícia. Antes de interrogar os prisioneiros suspeitos de trabalhar juntos o interrogador os separa e diz a cada um o que o outro confessou, afirmando que, caso os dois confessem, eles vão ser liberados mais facilmente. O dilema do prisioneiro ou o risco que ele corre é confessar o que não deveria, ou deixar de confessar o que deveria. [3]

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Explique que o grupo será dividido ao meio para um exercício de simulação. A situação que serve de base para o exercício envolve duas cidades: Bom Destino e Boa Ventura. As autoridades municipais concordaram em combinar seus recursos para vencer a vantagem competitiva de uma

3 O Jogo "Dilema do Prisioneiro" foi inventado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher. Ele é utilizado como base para uma contribuição maior à teoria da cooperação em: Robert Axelrod,. The Evolution of Cooperation (New Yrok: Basic Books, 1984).

grande cidade vizinha onde há uma empresa grande que resolveu mudar para outra área. Cooperando e compartilhando seus recursos, os dois governos concluíram que suas chances de convencer a empresa a se mudar para Bom Destino ou Boa Ventura aumentariam significativamente. Caso esta estratégia funcione, ambos os municípios terão mais oportunidades econômicas devido ao número de novos empregos que serão criados e ao potencial de geração de outras atividades comerciais. Caso eles abandonem esta estratégia, no entanto, ou seja, abandonar o acordo de cooperação e competir de forma unilateral pela instalação da empresa lucrativa, ambos teriam a chance de ganhar todas as vantagens econômicas para o seu município. Na verdade, não importa o que um deles fizer, é melhor para o outro desistir. Sendo assim, o problema é que cada governo tem motivos para desistir, levando a um resultado pior do que teria sido possível caso continuassem cooperando mutuamente.

2. Divida os participantes em dois grupos iguais: um deles representando Bom Destino e o outro representando Boa Ventura. Diga aos governantes para não se comunicarem de forma alguma com os membros do outro governo em momento nenhum, a não ser que tenham instruções para fazê-lo.
3. Dê a cada governante uma folha de pontuação e instruções que se encontram na Apostila 9.3 A. Dê a eles alguns minutos para estudarem as instruções e fazer perguntas sobre a pontuação. Eles devem se sentar separados do outro grupo para debaterem o assunto sem serem ouvidos. Nos ciclos 4, 9 e 10, colocar duas cadeiras no centro da sala, uma de frente para a outra, para serem usadas pelos representantes dos dois grupos.
4. Início do 1o ciclo: Diga às autoridades que elas têm 3 minutos para tomar uma decisão. Ela não deve ser escrita antes do final dos 3 minutos, para evitar uma decisão apressada.
5. Recolha as folhas, anuncie as escolhas de cada grupo e escreva numa folha de papel jornal preparada previamente. Os representantes de cada governo registram seus resultados em formulários individuais de pontuação.
6. O 2o e 3o Ciclos são realizados de forma semelhante ao 1o.
7. Anuncie o 4o Ciclo como uma atividade especial. Diga a cada governante para enviar um representante para sentar na cadeira ao centro da sala e discutir as possíveis estratégias de negociação. Depois que eles tiverem debatido durante 3 minutos, peça que retornem aos seus grupos de origem. Cada pessoa terá 3 minutos para fazer a sua escolha no Ciclo 4.
8. Os ciclos de 5 a 8 são concluídos como os três primeiros.
9. Anuncie o Ciclo 9 como um ciclo especial em que os pontos de cada governante serão elevados ao quadrado: por exemplo, 3 x 3 = 9. Os representantes se reúnem novamente no centro da sala durante 3 minutos e os dois grupos têm 5 minutos para fazer suas escolhas.
10. O Ciclo 10 acontece exatamente como o 9. Lembre aos participantes que os pontos do Ciclo 10 serão elevados ao quadrado.

11. Reúna novamente os líderes para discutirem a simulação. Anuncie o total de pontos de cada um e compare os resultados com os resultados mais elevados. Por exemplo, o total de pontos deve ser 40 se todos resolverem cooperar em todos os ciclos. O total de pontos será 30 se um deles resolver desertar a cada ciclo e o outro grupo escolher cooperar todas as vezes.
12. Conduza uma discussão sobre o sentido deste exercício, usando as perguntas abaixo a fim de encorajar a reflexão sobre os méritos relativos da cooperação e da competição:
    - ❏ O que o seu grupo faria de diferente caso o jogo começasse novamente?
    - ❏ Como governante eleito, você já experimentou uma situação semelhante a esta? O que aconteceu?
    - ❏ O que você ou o seu grupo de governantes faz para vencer uma concorrência destrutiva?
    - ❏ O que este exercício ensina sobre as vantagens da cooperação sobre a mútua deserção para ambos os lados de uma relação?

Apostila 9.3A: Dilema do prisioneiro: folha de instruções e pontuação

O jogo tem 10 rodadas ou ciclos. Em cada um, o seu grupo deverá optar entre cooperar (C) e desertar (D). A pontuação do seu grupo vai depender da escolha feita pelo outro grupo (ver Figura 1). Como podemos ver, os dois grupos podem vencer ou perder, ou um deles pode perder e o outro ganhar. O objetivo do jogo é fazer o maior número de pontos possível ao final do Ciclo 10. Você tem 3 minutos para fazer sua escolha de cooperar (C) ou desertar (D) em cada ciclo. Logo que for tomada a decisão do seu grupo, escreva-a numa folha de papel e passe ao instrutor. O instrutor anunciará o resultado de cada ciclo, que poderá ser registrado por cada grupo em suas respectivas folhas de pontuação (Figura 2).

Figura 1: Chave de pontuação

Escolha de bom destino	Escolha de boa ventura	Resultado de bom destino	Resultado de boa ventura
C	C	+ 2 (vence)	+ 2 (vence)
D	D	+ 1 (perde)	+ 1 (perde)
C	D	+ 0 (perde)	+ 3 (vence)

Obs.: Os representantes dos dois governos terão uma oportunidade de se reunir por 3 minutos antes da decisão sobre as escolhas dos ciclos 4, 9 e 10.

Figura 2: Folha de pontuação				
Ciclo	Escolha de bom destino (C ou D)	Escolha de boa ventura (C ou D)	Pontos cumulativos bom destino	Pontos cumulativos boa ventura
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9 [2]				
10 [2]				

Obs.: Os pontos dos ciclos 9 e 10 são elevados ao quadrado.

9.4 Negociando um futuro para Centerville

Objetivo

Este exercício deve desenvolver nos participantes a habilidade de negociar acordos com colegas que representam diferentes posições políticas.

Obs.: Introduza este exercício com uma apresentação baseada na ampla perspectiva de Peter Block, especialista em organização, sobre a competência de negociação como elemento fundamental para se atingir a missão do governo local através da confiança e do acordo com os mais variados *stakeholders* da comunidade. Mostre que Block oferece 5 perfis distintos de acordo e confiança, sugerindo uma estratégia de negociação adequada para se tratar de cada uma delas. Detalhes sobre os perfis e estratégias adequadas para a negociação com *stakeholders* que se encaixam em cada um dos perfis podem ser encontrados no Capítulo 9, Volume 3 – Conceitos e Estratégias.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Dê aos participantes uma descrição dos cinco perfis de *stakeholders* e as estratégias de negociação correspondentes, na Apostila 9.4 A. Reserve alguns minutos para a leitura das informações da apostila.

> Obs.: Se possível, dê as apostilas aos participantes com uma certa antecedência para que eles possam lê-la antes do exercício.

2. Quando eles tiverem terminado a leitura dos perfis, dê aos participantes cópias de uma situação (Apostila 9.4 B) em que a prefeita e os representantes de uma administração pública - os *stakeholders* - precisam enfrentar uma decisão difícil. Peça aos participantes que leiam a situação e o papel da prefeita.
3. Quando os participantes tiverem terminado a leitura, explique que o objetivo do exercício é que eles adquiram prática no papel de uma prefeita que está usando as 5 estratégias de negociação de Block para encontrar algo em comum entre cinco governantes que têm perfis distintos. Dê aos participantes cópias da Apostila 9.4 C e peça que leiam os cinco perfis – aliados, oponentes, companheiros, "em cima do muro" e adversários.
4. Peça que dois voluntários fiquem no centro da sala de treinamento, sentados de frente um para o outro, enquanto os demais participantes ficam sentados em círculo ao redor, como se fosse um aquário. Peça a um participante para fazer o papel da prefeita na situação e escolha um dos cinco papéis dos vereadores na Apostila 9.4 C, por exemplo, papel de oponente, para o outro participante. Explique que o participante que está fazendo o papel da Prefeita deverá usar a estratégia de negociação sugerida por Peter Block para lidar com alguém que tem este perfil a fim de encorajá-lo a concordar e apoiar a posição da prefeita sobre a localização da fábrica. Dê aos participantes da dramatização alguns minutos para completarem o exercício e peça aos que não estão desempenhando papéis para observarem a interação entre os dois. Peça atenção para a eficácia da prefeita em usar a estratégia descrita na apostila.
5. Quando terminar a dramatização, conduza uma discussão sobre a dinâmica. Uma boa maneira de iniciar a discussão é perguntando: Vocês acham que a prefeita soube usar a estratégia de negociação para chegar a um acordo com seu colega? O que ele poderia fazer diferente para melhorar as chances de acordo?
6. Depois da discussão, divida os participantes em grupos de quatro. Explique que eles vão se revezar no papel da prefeita, enquanto os parceiros circulam ao redor dos outros quatro papéis da Apostila 9.4 C. Sugira que um membro de cada grupo avise três minutos depois de cada rodada da dramatização. O objetivo desta dinâmica é dar aos participantes prática na utilização de pelo menos uma das estratégias para a negociação de um acordo com um ou outro dos quatro *stakeholders*. Sugira que a turma que não está participando da dinâmica comente a eficiência da prefeita antes da troca de papéis e da próxima rodada da dinâmica.

7. Dê aos pequenos grupos uns trinta minutos para completarem a tarefa. Em seguida, peça que eles se reúnam novamente e discutam as cinco estratégias de negociação de Block e sua utilidade para a negociação de acordos com colegas em seus próprios governos e administrações.

Apostila 9.4a: Perfis dos *stakeholders* e estratégias de negociação

Aliados

Aliados são aqueles que compartilham a sua visão e cooperam com suas estratégias. A relação de negociação com os aliados é uma relação de alta concordância e confiança.

Negociando uma estratégia com aliados:

- ❏ Assegure a concordância sobre a visão e as tarefas específicas que você planeja realizar.
- ❏ Reitere a qualidade do relacionamento. Não se baseie nisto antes de verificar com cuidado.
- ❏ Reconheça quaisquer dúvidas ou vulnerabilidades sobre a visão e as tarefas que serão realizadas. Compartilhe com eles a situação dos adversários, bem como quaisquer erros cometidos no percurso.
- ❏ Peça conselhos e apoio. Seus aliados podem ajudar você a avaliar suas percepções sobre as condições que envolvem o seu relacionamento e oferecer informações sobre a posição da comunidade em relação à sua visão e alvos.

Oponentes

Oponentes são aqueles com quem você tem uma relação honesta e de confiança, embora discorde deles em relação a propósito, direção ou metas. A relação de negociação com os oponentes é de baixa concordância e de alta confiança.

- ❏ Reitere a qualidade da relação e a confiança que torna esta relação segura. O que você precisa deles é da verdade e que eles sejam honestos.
- ❏ Coloque a sua posição. Isto quer dizer a visão e o propósito, bem como as especificidades das metas e estratégias que você planeja utilizar.
- ❏ De forma bem neutra, coloque como você enxerga a posição deles. Você sabe que eles são oponentes e, neste ponto, torna-se importante compreender a sua posição. Procure as áreas de desacordo para que eles se sintam compreendidos e reconhecidos.
- ❏ Envolva-se na solução do problema da melhor forma possível, reconhecendo que eles não são adversários, mas apenas pessoas que têm uma posição diferente da sua. Sua tarefa é abraçá-los e compreender seus pontos de vista divergentes.

Companheiros

Companheiros são aqueles com os quais você concorda sobre o que fazer em um projeto ou qualquer iniciativa conjunta, embora não confie neles. A relação de negociação com os companheiros é de alta concordância e baixa confiança.

Negociando Estratégias com os companheiros

- ❏ Reitere os acordos que você tem com eles. Reconheça o seu apoio nas atividades conjuntas.
- ❏ Reconheça que existe cautela em seu relacionamento e as reservas que você tem sobre a relação de baixo nível de confiança entre vocês. Reconheça suas próprias contribuições para a dificuldade de relacionamento.
- ❏ Seja claro sobre aquilo que você deseja desses parceiros no trabalho conjunto. Isto poderá envolver mantê-lo informado sobre o que está acontecendo e confrontar quaisquer problemas que terão ao trabalhar juntos.
- ❏ Peça que eles façam o mesmo. O que eles desejam de você nessa relação de trabalho? Procure compreender seus desapontamentos e reservas sobre o trabalho conjunto. Ajude-os a se sentirem compreendidos. Esta é uma relação difícil, pois falta confiança, mas vale a pena insistir nela.
- ❏ Tente chegar a um acordo sobre o trabalho que farão juntos. Este é o tipo de relação que existe em um ambiente altamente politizado. Pode acontecer entre colegas da mesma administração, que representam partidos políticos diferentes. Na batalha da eleição, você pode ter destruído qualquer tipo de confiança entre vocês.

Em cima do muro

Os que ficam em cima do muro são aqueles que simplesmente não tomam posição sobre nada. Eles duvidam, analisam tudo incessantemente, se baseiam em regras e regulamentos e trabalham somente por meio de contingências. A relação de negociação com eles é de baixa confiança e de acordo incerto.

Negociando estratégias com os que ficam em cima do muro:

- ❏ Reitere a sua posição, ou seja, sua visão, metas e propósitos – onde você planeja ir em relação ao quadro maior e os detalhes do programa.
- ❏ Peça que eles declarem a sua posição. Encoraje-os a tomar posição, sem impor nada.
- ❏ Aplique um pouco de pressão, embora você espere que eles vão desejar buscar mais informações, dialogar mais com os colegas e fazer aquilo que normalmente fazem os indecisos. Oriente-os.
- ❏ Encoraje-os a pensar sobre o problema ou sobre aquilo que vocês estão negociando. Peça que eles digam o que você deve fazer para obter seu apoio. Falando francamente, eles não merecem que você

gaste sua energia com eles, mas eles podem ajudar você a entender algum receio seu na tentativa de caminhar adiante.

Adversários

Os adversários são a última categoria de seu grupo de relações. Eles vão se tornar adversários somente quando falharem todos os seus esforços para negociar acordos e confiar neles. Geralmente, os seus adversários têm sua própria visão e irão segui-la, e não há nada que você possa fazer a respeito. Quanto mais você tenta convertê-los, ou ganhá-los para o seu lado, mais eles vão endurecer em sua posição. Com os adversários você tem alta concordância e baixa confiança.

Negociando estratégias com os adversários

- ❏ Reitere sua visão. Você deseja que os seus adversários entendam claramente aquilo que você quer fazer e também os motivos.
- ❏ Afirme de maneira bastante neutra como você entende a posição deles. Comunique entendimento e não concordância. É difícil agir assim, mas é bastante enriquecedor.
- ❏ Declare qual é a sua contribuição para o problema. Parece um pouco estranho, e isto não conquistará nenhum tipo de apoio dos seus adversários. Mas agir diferente pode ser uma forma de manipulação. E isto poderá convencer os que estão de fora a apoiar você mais tarde.
- ❏ Termine a reunião declarando os seus planos e não fazendo nenhum tipo de pedido. Isto quer dizer que você está deixando-os de lado, ou que você não espera nada deles. A boa notícia aqui é que os adversários vão ajudar você a definir quem você é.

* As cinco estratégias apresentadas no gráfico acima foram adaptadas de Peter Block, "The Empowered Manager" (San Francisco, CA, Jossey Bass, 1987), p. 152.

Apostila 9.4B: A situação e o papel da prefeita – o dilema de desenvolvimento de Centerville

Centerville é uma cidade industrial que vem dando empregos para homens e mulheres da localidade, bem como pessoas que vêm de outras cidades da região. As fábricas locais têm um histórico de cooperação com os líderes da cidade com vistas a melhorar os processos de produção e esse esforço resultou em sucesso na eliminação de resíduos tóxicos e grandes progressos na busca de um meio-ambiente favorável. Os líderes estão orgulhosos da forte economia local e a cidade pode oferecer um padrão de vida relativamente alto para os moradores, sem sacrificar o meio-ambiente.

Apesar do recorde alcançado pelo município no trabalho junto ao setor privado, Centerville perdeu três de seus maiores empregadores nos últimos dez anos. Outras cidades da região conseguiram atrair essas empresas com incentivos lucrativos. Essas mudanças trouxeram prejuízo à economia de Centerville, que agora sofre de uma crescente onda de desemprego e um declínio na receita advinda de impostos de empresas.

Há alguns meses, a administração da cidade ouviu dizer que uma empresa multinacional tem a opção de comprar grandes terrenos ao sul da cidade. A empresa pretende construir uma fábrica de peças para aviões comerciais. A localização foi escolhida devido ao fácil acesso por via férrea e à disponibilidade de água de um grande lago que, durante vários anos, tem sido a principal fonte de água da comunidade. Para dar andamento ao projeto, será preciso ter a aprovação do governo municipal.

A proposta da construção da fábrica recebeu uma resposta bastante forte, mas variada, dos moradores da cidade em uma audiência pública recente. Existe amplo apoio para a fábrica da parte da comunidade empresarial. Os líderes locais têm trabalhado durante meses para encontrar substitutos para as três fábricas, cuja perda foi tão devastadora para a economia local. Com o anúncio da proposta da nova fábrica, eles se sentem agora recompensados. Os representantes do sindicato das indústrias local também estão empolgados com a nova fábrica, como sendo "a melhor coisa que poderia acontecer para revitalizar a economia da comunidade".

Por outro lado, existe uma atitude bastante cética e de franca oposição à nova fábrica, partindo de outras vozes da comunidade. A construção da fábrica levará dois anos, e nesse período os lares ao sul de Centerville estarão sujeitos ao ruído da construção, ao tráfego pesado de caminhões e à poeira. Quando estiver pronta, espera-se que a fábrica traga um grande aumento de tráfego à região, com o movimento dos trabalhadores que moram em cidades e vilas ao norte da cidade, provocando o desgaste das antigas vias e pontes da cidade. Grupos ambientais denunciam o processo e fabricação como uma fonte de poluição da água do município, apesar das declarações dos dirigentes da nova fábrica de que a preservação da qualidade da água é sempre uma alta prioridade para a gestão de suas fábricas ao redor do mundo.

Prefeita Maria Pacífica

Maria Pacífica está começando o seu segundo ano de mandato como prefeita de Centerville. Ela é descendente de uma das primeiras famílias da cidade. Maria cresceu na comunidade, freqüentou uma escola pública da vizinhança e se formou em uma universidade no centro urbano da região. Tanto ela como o marido são herdeiros de uma fortuna elevada. Maria sempre foi ativa nos movimentos filantrópicos locais, bem como nas atividades culturais, sendo a fundadora de um festival popular de artes. Como vereadora e como prefeita do município, Maria tem sempre apoiado os interesses e preocupações dos ambientalistas. No entanto, desta vez ela está convencida de que os temores com relação à fábrica não têm base. Maria e seu marido moram em um bairro antigo que seria diretamente afetado pela construção da fábrica. Apesar disto, eles concluíram que o sofrimento a curto-prazo para o seu bairro e para os demais bairros vizinhos será amplamente recompensado pelos ganhos que resultarão a longo-prazo com a revitalização econômica de Centerville. Maria está bem ciente de que esta fábrica pode se tornar uma questão central nas eleições deste ano e está ansiosa para fazer o que estiver ao seu alcance para apoiar a fábrica.

Apostila 9.4C: Perfis de negociação de cinco governantes eleitos

Linda Leal, aliada (alta concordância/baixa confiança)

Você foi eleita para a Câmara de Vereadores no ano passado, na vaga de Maria Pacífica. A nova prefeita fez campanha para você porque vocês têm visões semelhantes sobre o que é melhor para o futuro de Centerville e ela desejava ter uma vereadora em quem pudesse confiar. Você também apoiou a campanha da prefeita e ajudou-a a vencer uma disputa corpo-a-corpo com Samuel Forte. A Prefeita sempre confia em você e você nunca violou sua confiança. Isto tem sido um marco em seu relacionamento durante vários anos.

Caio Extremo, oponente (baixa concordância/alta confiança)

Você conseguiu ser eleito para a Câmara de Vereadores de Centerville depois de perder uma disputa acirrada pela prefeitura há dois anos. Apesar das extremas diferenças na filosofia política, você respeita a nova prefeita porque ela sempre faz o que diz que vai fazer. No seu papel de homem público apaixonado e conservador arraigado, entretanto, você e a prefeita sempre se encontram em lados opostos nas questões que, segundo a sua opinião, trazem riscos ao meio-ambiente.

João Correto, companheiro (alta concordância/baixa confiança)

Você é novo na Câmara de Vereadores de Centerville. Você e sua família se mudaram para Centerville há seis anos, atraídos pela reputação da cidade como um ótimo local para criar os filhos. Novo na política, você concorreu às

eleições no ano passado à pedido dos vizinhos, que disseram que era preciso um sangue novo na prefeitura local. Depois de eleito, você ficou profundamente incomodado com as manobras políticas que acontecem dentro da administração. Embora sempre concorde com a posição da prefeita, você tem dúvidas sobre os métodos que ela utiliza para fazer as coisas.

Tomás Temeroso, "em cima do muro" (baixa confiança/concordância desconhecida)

Este é o seu terceiro mandato na Câmara de Vereadores. Você é contador e tem grande orgulho de analisar cuidadosamente cada questão colocada diante dos vereadores. Você é muitas vezes criticado por seus colegas por ficar "amarrando" questões que eles consideram como rotineiras. Seu maior medo como governante eleito é ser acusado de agir de forma impetuosa, tendência esta muito comum entre os seus colegas.

Emília Espinhosa, adversária (baixa concordância/baixa confiança)

Você está no meio do seu quarto mandato como vereadora de Centerville. Você se mudou para a cidade há 30 anos para abrir seu próprio negócio, uma pequena editora perto do bairro comercial do município. Há anos que você está envolvida com os movimentos políticos locais. Preocupada com a economia, você não vê porque o namoro com uma empresa multinacional seria a solução para o município. No seu ponto de vista, pequenas empresas como a sua sofreram nas mãos dos interesses das grandes corporações. Embora você não manifeste abertamente os seus sentimentos a maior parte do tempo, você não pretende ficar calada e ver esta prefeita destruir os pequenos negócios de Centerville. O que você deseja é uma maior ênfase em atrair pequenos negócios para o município, e não grandes multinacionais.

9.5 Água a custos razoáveis para os bairros de baixa-renda

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de aplicar as técnicas da negociação baseada em princípios, a fim de resolver uma disputa sobre a ampliação do abastecimento de água para bairros de baixa-renda.

Obs.: Preparando os participantes para o exercício, faça uma apresentação sobre a negociação baseada em princípios, a partir das informações do Capítulo 9, Volume 3 desta Série. Descreva as três viagens metafóricas usadas a fim de distinguir as abordagens "leves" e "duras" da negociação com base em trocas políticas, a partir da abordagem com base em princípios. Mostre que os que negociam desta forma

enxergam o mundo como um jogo a zerar, ou seja, existe um valor limitado a ser distribuído e, aumentando a sua parcela, a pessoa retira a porção recebida pelo outro. Enfatize o valor da negociação com base em princípios como algo que atende aos interesses de ambas as partes da negociação, e não de suas respectivas funções em relação à linha de base.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Diga aos participantes que eles vão participar de uma dramatização que lhes dará a oportunidade de usar a negociação com base em princípios a fim de resolver um conflito sobre interesses conflitantes no fornecimento de água a bairros de baixa-renda. Dê aos participantes uma cópia da situação que serve de base para o exercício (Apostila 9.5 A) e peça que leiam o texto. Explique que o objetivo do fornecedor particular de água é ajustar suas tarifas e os encargos sobre serviços de modo a financiar seu investimento em uma nova usina e em equipamentos para a ampliação da área atendida. Os clientes dos bairros pobres, por sua vez, desejam que os preços sejam estáveis e gostariam de ter voz em relação à futura construção e os planos de financiamento da expansão do sistema de água para os bairros de baixa-renda. O representante do governo está ansioso para que as partes cheguem a um acordo amigável antes das eleições municipais que vão acontecer dentro de apenas dois meses.
2. Dê aos participantes um conjunto de normas para a negociação baseada em princípios, na Apostila 9.5 B. Leia o parágrafo inicial da apostila e peça aos participantes para lerem as cinco afirmações cuidadosamente, para estarem preparados para responder às perguntas que virão.
3. Depois que os participantes tiverem lido o texto, divida-os em vários grupos de quatro. Dê a eles as descrições dos quatro papéis na Apostila 9.5 C e peça a cada grupo para resolver quem vai fazer o papel do gestor da empresa privada de fornecimento de água, de um cidadão que representa os bairros, de um representante do governo local e do observador. Explique que a tarefa das partes da representação é utilizar as práticas de negociação baseada em princípios, descritas na apostila e chegar a um acordo. Dê aos participantes alguns minutos para lerem as descrições de seus papéis e esteja preparado para responder a qualquer pergunta que eles tiverem.
4. Diga a cada grupo para encontrar um canto sossegado para fazer suas negociações, reservando de vinte a trinta minutos para que eles completem o processo de negociação.
5. Reúna os grupos ao final dos trinta minutos e peça aos observadores para relatarem suas observações. Conclua o exercício com uma discussão sobre a negociação com base em princípios como um método eficaz para chegar a um acordo. As perguntas abaixo podem ser interessantes para o exercício:

- ❏ O que você pensa da negociação baseada em princípios como ferramenta para chegar ao acordo?
- ❏ Como é lidar com homens e mulheres que estão usando estratégias de negociação com base em princípios?
- ❏ Em que circunstâncias o governo pode usar a negociação baseada em princípios?

Apostila 9.5A: Estudo de caso

Este caso aponta as diferentes abordagens à negociação com relação à privatização do serviço de abastecimento de água em nível municipal.

Roberto Silva dirige uma empresa privada em uma área urbana densamente populada. Ele tem um contrato de concessão de 30 anos com o governo local, que inclui o abastecimento de água e o serviço de saneamento básico em bairros de baixa-renda. A cobertura atual de serviços da empresa de Roberto é de 800 mil moradores, bem diferente dos 650 mil moradores que viviam na mesma região cinco anos atrás. Desses moradores, 55 mil vivem em bairros pobres, comparado com uma população de 20 mil, cinco anos atrás. Para a concessão do contrato por parte do governo, Roberto concordou em atender a um objetivo de cobertura de 90% junto aos bairros de baixa-renda ao final de cinco anos.

Pouco depois de iniciar o serviço, Silva entendeu que seu trabalho envolvia mais do que expandir o abastecimento de água às áreas de baixa renda, ou seja, era preciso construir o sistema e conectar os novos usuários. Vários clientes não podiam se conectar ao sistema devido aos altos custos em relação à sua renda modesta. Apesar da resposta do governo, aprovando uma redução de 30% nos custos de conexão ao sistema de abastecimento de água, vários novos usuários ainda não conseguiam pagar esses valores.

Ficou claro para Roberto que era preciso usar uma nova abordagem. Assim, em parceria com o município, foi criado o Programa para os Bairros de Baixa-Renda no ano seguinte. De acordo com essa nova abordagem, cada bairro que desejasse o serviço entraria com a mão-de-obra, buscando encontrar uma solução para a comunidade. O governo entrava com a legalização e os recursos financeiros e a empresa de água fornecia recursos financeiros, capacidade técnica e equipamentos.

Um ano mais tarde, com o programa em plena operação, Roberto e a administração municipal concordaram em fazer um reajuste nas taxas de água. Segundo novo plano, todos os clientes teriam de pagar uma nova taxa fixa de serviço mensalmente. A receita gerada por essa nova taxa subsidiaria parcialmente os custos do serviço aos novos clientes que estavam se conectando ao sistema.

A abordagem participativa do Programa dos Bairros de Baixa-Renda ficou limitada pelos diferentes interesses dos parceiros. Silva, por exemplo, está interessado em controlar os custos de investimento de sua empresa a fim de ampliar o serviço aos clientes de baixa-renda. Por outro lado, o interesse da comunidade é ter um serviço de custo mais razoável e um papel mais ativo

nas decisões sobre a prestação do serviço e a precificação. Finalmente, o governo deseja uma reconciliação satisfatória desses interesses e preocupações antes que cheguem as eleições municipais.

Apostila 9.5B: Normas para a negociação com base em princípios

"Negociação com base em princípios" é um termo usado pelos autores Fisher e Ury para descrever um método de negociação que seja firme e justo ao mesmo tempo em que é um método que, segundo os autores, "demonstra como se pode obter aquilo a que você tem direito e continuar dentro dos princípios de decência". As técnicas usadas pelos negociadores que praticam esse método incluem uma linguagem preparada especialmente para se obter aquilo que se deseja da negociação, sem ofender e sem desejar acertar as contas. Seguem abaixo alguns princípios: [4]

1. Por favor, me corrija se eu estiver errado. Este tipo de afirmação é sempre usado quando a outra parte traz à tona algum ponto sobre o qual possa haver desacordo. O objetivo é mostrar que você está aberto à possibilidade de não ter entendido corretamente as intenções ou necessidades da outra parte.
2. Deixe-me ver se estou entendendo... Verificar ou parafrasear o que a outra parte disse é uma forma de corrigir mal entendidos e demonstrar sinceridade e um desejo de se comunicar.
3. Deixe-me mostrar onde está "pegando"... Explicar aquilo que você não acha satisfatório sobre a proposta da outra parte antes de apresentar a sua proposta. Isto pode encorajar o outro a ouvir quando chegar a sua vez de propor algo, em vez de ficar sempre rejeitando e fazendo contrapropostas.
4. Uma solução justa poderia ser... Esta é uma maneira de oferecer uma saída para o dilema, algo que pareça justo para ambos os lados. Sua intenção é dar a sua idéia sem parecer rígido ou insensível à outra parte.
5. Se nós concordarmos... Se não concordarmos... Em algum ponto depois de apresentar sua proposta, você pode pensar nesta abordagem para tornar mais fácil para a outra parte concordar. A idéia é primeiro apontar para a recompensa de se concordar com a sua proposta. Em seguida, existem as conseqüências de não se chegar a um acordo. Descreva as conseqüências como algo que a outra parte não acharia satisfatório ou mostre que seria desagradável não se chegar a um acordo. Termine com uma expressão de confiança de que é possível se chegar a um acordo.

4 Essas frases foram extraídas do Capítulo 2 da obra Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, de Fisher, Roger e William Ury.

Apostila 9.5C: Os papéis de negociador e observador

Papel 1:

Roberto Silva, Operador da Empresa de Abastecimento de Água

Cinco anos atrás, você ficou empolgado quando a administração municipal firmou um contrato com a sua empresa, como fornecedor exclusivo de serviços de água e saneamento básico para a crescente população urbana do município. Naquele momento, não lhe ocorreu que o crescimento das periferias mais pobres da cidade poderia trazer problemas de conexão. A condição contratual de cobertura de 90% deixou você várias noites sem dormir. Apesar das tentativas de reduzir custos e subsidiar os usuários de baixa-renda nas áreas de grande crescimento, através da imposição de uma taxa fixa única, permaneceram os problemas de conexão. Cada novo projeto requer semanas de discussões acaloradas, atrasando em vários meses o seu cronograma para atingir sua meta de cobertura. Tempo é dinheiro no negócio de abastecimento de água. Você está ansioso por se reunir com um representante do governo e um representante de uma ONG que criou elos entre a empresa e os bairros mais distantes. Você espera que nesta reunião vocês possam chegar a uma solução para todos, para administrar as fases futuras da instalação e conectividade do sistema.

Papel 2:

Sara Pereira, Representante de uma ONG

Seu envolvimento como intermediária e representante ajudou a criar parcerias em cada bairro que será atendido pela ampliação do serviço de abastecimento de água, entre clientes em potencial e representantes da empresa. O processo é lento devido a diferenças de abordagem e de objetivos dos parceiros. Você sente que parte do problema é a impaciência clara do Sr. Roberto em relação às preocupações dos moradores que não têm conhecimento técnico. Vários deles disseram a você que o governo está ansioso para resolver o problema, mas eles sabem que as autoridades só querem acelerar o processo a fim de obterem capital político para as próximas eleições. Você está convencida de que os moradores querem ser compreendidos e desejam ter um papel mais ativo na solução. Os moradores não querem aceitar um papel passivo na decisão sobre o que será feito em seus bairros, particularmente se são eles que vão ter de entrar com a mão-de-obra para manter os custos baixos. Uma mulher disse em uma reunião recente aquilo que os outros parecem estar sentindo: "Nós não aceitamos que falem conosco de cima para baixo, nem pelo governo nem pelos seus operadores particulares."

Papel 3:

Filipe Franco, Representante Eleito do Governo

O governo ficou empolgado em assinar um contrato com a empresa privada de abastecimento de água. Cientes da necessidade de baixar custos, os governantes preferem usar operadores particulares sempre que possível, devido à percepção geral de que as empresas do setor privado são mais ágeis e eficientes do que as do setor público. Você e seus colegas não estavam cientes do

número de possíveis moradores que não poderiam pagar os custos de conexão com o sistema, apesar dos vários passos para reduzir as taxas e subsidiar o serviço através de uma taxa fixa única. Você espera uma rápida solução para esta situação. Você precisa do apoio e da participação financeira dos moradores, para assim reduzir a lacuna entre custos e receita. Uma vez que vários dos bairros pobres envolvidos encontram-se na sua região, você concordou em representar os interesses do governo na reunião que se aproxima. Você espera obter sucesso nos encaminhamentos para trazer um relatório favorável para os seus eleitores antes da próxima eleição municipal.

Papel 4:
Observador

1. Que provas você observou de que qualquer uma das partes estava usando as técnicas da negociação com base em princípios. Quem particularmente? Que técnicas foram usadas?

.....

.....

.....

.....

2. As partes foram bem sucedidas e chegaram a um acordo? Explique sua resposta:

.....

.....

.....

.....

3. Em que grau você acredita que a negociação baseada em princípios foi a razão do sucesso alcançado, e que levou ao acordo? Como se chegou à solução?

.....

.....

.....

.....

9.6 Gênero e a competência de negociação

Objetivo

Este exercício dará aos participantes alguma experiência na utilização de uma estratégia de negociação eficaz para resolver conflitos ou ambigüidades nas relações entre homens e mulheres que fazem parte da administração local.

Obs: Se você deseja trabalhar mais os comentários iniciais sugeridos acima, utilize o Capítulo 9, Volume 3 desta Série como material adicional sobre a competência de negociação e as questões de gênero.

Tempo requerido: 120 minutos

Processo

1. Comece o exercício mostrando que as mulheres usam menos a competência de negociação para conseguir o que desejam do que os homens. Alguns pesquisadores, no entanto, descobriram que as normas para o sucesso das negociações estão mudando. As abordagens mais agressivas e voltadas para o problema que os homens utilizam são boas para obter vantagens a curto-prazo. Por outro lado, as mulheres são melhores quando se trata de conseguir a cooperação e a construção de relações duradouras. [5] Reconhecer e tirar vantagem dos pontos fortes de ambos os gêneros pode fortalecer a competência de negociação de uma administração local.
2. Diga aos participantes que eles vão tomar parte de um processo de cinco passos para trazer à superfície e resolver diferenças de desempenho entre homens e mulheres na competência de negociação. Dê aos participantes cópias da Apostila 9.6 A, que contém o processo de 5 passos, reservando alguns minutos para a leitura do texto.
3. Explique aos participantes que eles vão ser divididos em dois grupos. Um grupo será formado por mulheres que vão desempenhar os papéis de representantes do sexo feminino de uma administração pública. O segundo grupo vai ser formado de homens que farão o papel de representantes do sexo masculino do mesmo governo.
4. Crie os dois grupos, pedindo que as mulheres se reúnam de um lado da sala e os homens do outro. Pode ser necessário equalizar o tamanho dos dois grupos, adicionando alguns homens ao grupo feminino, ou vice-versa, caso haja mais homens participando do programa. Quando eles estiverem prontos, dê a cada grupo algumas folhas de papel jornal, alguns pincéis atômicos e um canto sossegado onde eles possam trabalhar isolados uns dos outros. Diga aos grupos que o exercício levará em torno de

5 Ver, por exemplo, a obra de Linda Babcock e Sara Laschever: Mulheres não Pedem: Negociação e o Divisor de Gênero (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003).

60 minutos e lembre a eles que deverão controlar o tempo para cobrirem os 5 passos.

5. Inicie o processo de negociação. Divida a equipe entre os dois grupos enquanto eles trabalham separadamente. Utilize este tempo para responder às perguntas sobre o processo e manter os participantes fazendo as tarefas com eficiência e rapidez.
6. Quando eles tiverem completado o processo de 5 passos, peça que analisem o exercício com base nas seguintes perguntas, que servirão como guia para a discussão:
   - ❏ Quais os pontos fortes e fracos deste processo de 5 passos como estratégia para fortalecer o comportamento de gênero na competência de negociação?
   - ❏ A sua administração tem um procedimento sistemático para resolver conflitos ou ambigüidades nas relações entre homens e mulheres? Peça aos participantes que responderem afirmativamente para descreverem o processo utilizado e em que situações ele é utilizado.
   - ❏ O que pode ser feito a fim de implementar um processo como este em seu governo local?

Apostila 9.6A: Negociação do ponto de vista de gênero

Passo 1

Faça duas listas em folhas separadas. A primeira é uma lista dos pontos fortes que você vê no sexo oposto quando vocês estão engajados num processo de negociar acordos ou conseguir o que desejam das outras pessoas. O segundo é uma lista de pontos fracos que você vê no sexo oposto quando eles estão negociando acordos.

Passo 2

Depois de 20 minutos, comece a trabalhar duas listas adicionais. Desta vez, faça listas daquilo que você vê como pontos fortes e fracos das pessoas do seu próprio sexo, quando vocês estão envolvidos num processo de negociar acordos ou conseguir que as pessoas façam o que vocês gostariam.

Passo 3

Depois de vinte minutos, o instrutor deverá reunir os dois grupos. Quando ele fizer as perguntas, um porta-voz do grupo deverá afixar as duas primeiras listas na parede e apresentar a lista de pontos fortes e fracos do sexo oposto. O grupo deve relatar seu trabalho sem discussão, gastando no máximo 3 minutos. Quando o outro grupo estiver apresentando sua lista, ouça com atenção, sem comentar, a lista de pontos fortes e fracos preparada pelo outro grupo.

Passo 4

Quando ambos os grupos tiverem se apresentado, peça ao porta-voz do seu grupo para afixar as próximas duas listas na parede, apresentando a lista de pontos fortes e fracos que o grupo preparou com relação ao seu próprio sexo. O processo de apresentação deve ocorrer como descrito no Passo no. 3, encerrando quando ambos os grupos tiverem se apresentado.

Passo 5

Conclua o exercício com uma discussão geral sobre o que vocês aprenderam sobre as questões de gênero nas situações de negociação. Houve alguma surpresa? Tendo em vista a oportunidade que tiveram de analisar as questões de gênero na negociação, existe alguma coisa que deveria ser feita de forma diferente? Peça outros questionamentos ou esclarecimentos sobre este fascinante tópico.

9.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência de negociação.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na atividade de negociação. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo

conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:

- ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
- ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
- ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.

3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 9.7 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência de tomada de decisão.

Apostila 9.7A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência de negociação e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência de negociação, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho na negociação de acordos e na resolução das diferenças entre grupos em conflito:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência de negociação, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência de negociação:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 10:
A competência financeira

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

10.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência financeira com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

10.2 Troca de idéias

Ajude os participantes a gerar idéias para a captação de receita e para a redução dos gastos através da interação uns com os outros (45 – 60 minutos)

10.3 Política / política não-intencional de avaliação de impostos

Demonstre como uma política não-intencional pode resultar num tratamento especial para um grupo e não para outro e acabar tendo um impacto negativo sobre os programas e serviços do governo (90 minutos)

10.4 Avaliando as condições financeiras

Dê aos participantes uma oportunidade de praticar a avaliação da condição financeira de seus governos locais, reconhecendo os problemas ligados a despesas e receitas. (90-120 minutos)

10.5 Análise de balanços

Ajude os participantes a saber o que procurar quando é necessário rever os balanços de uma autoridade pública. (60-75 minutos)

10.6 Envolvendo os cidadãos na preparação de orçamentos

Dê aos participantes uma oportunidade de analisar os prós e contras de envolver os cidadãos locais de forma mais ampla na elaboração e supervisão de orçamentos. (60 minutos)

10.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência financeira. (30 minutos).

10.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência financeira, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes de uma das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece dando as boas vindas aos presentes ao programa sobre o papel e a competência de negociação, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
   - ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

- ❑ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 10 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência financeira

- ❑ Financiamento é um processo de tomada de decisão sobre captação, alocação e prestação de contas do uso de verbas públicas.
- ❑ A competência financeira não pode ser considerada separadamente dos princípios da boa governança, que incluem abertura e transparência, ou as demais competências que são o foco desta série.
- ❑ Essencial à competência financeira a curto prazo é o desenvolvimento de um orçamento operacional anual.
- ❑ Entre os novos conceitos orçamentários mais progressivos encontra-se a prática de envolver os cidadãos em todas as fazes de elaboração do orçamento, desde a alocação dos recursos até a supervisão orçamentária.
- ❑ Porto Alegre, no Brasil, e Dayton, Ohio, nos Estados Unidos, são exemplos dramáticos do envolvimento dos cidadãos na alocação e monitoramento dos recursos tributários.
- ❑ As responsabilidades fiscais de longo-alcance dos líderes eleitos estão sendo executadas quando eles estão identificando, priorizando e financiando a restauração, substituição ou aquisição de projetos de capital.
- ❑ Responsabilidade fiscal inclui sentir o "pulso" fiscal de um governo local regularmente, inclusive uma avaliação financeira das condições que a comunidade tem de manter os níveis de serviços, gerir os problemas econômicos e atender às demandas de crescimento ou declínio econômico.
- ❑ Saber ler um balanço financeiro com ênfase no rastreamento dos gastos, receita e fluxo de caixa pode preparar os governantes para interpretarem a saúde financeira do governo local.

- ❏ A adoção e a atualização freqüente das políticas financeiras do governo local são ações cruciais para orientar e dirigir a tomada de decisões financeiras.
- ❏ A responsabilidade fiscal inclui também a exploração ampla e criativa de parcerias de vários tipos com a comunidade, a fim de ampliar o reservatório de subsídios disponíveis para os projetos e serviços do município.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre liderança eleita e a competência financeira.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências em finanças com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

10.2 Troca de idéias

Objetivo

Este exercício ajudará os participantes a ter idéias para a geração de receitas e a redução de despesas, através da interação uns com os outros.

> Obs.: Em seu papel como facilitador, você deve estar familiarizado com a Técnica do Grupo Nominal (TGN), que será descrita posteriormente neste exercício.

Tempo requerido: 45-60 minutos

Processo

1. Explique que os participantes se basearão em sua experiência como governantes eleitos a fim de dar o maior número de idéias possível para a geração de receita para os serviços do governo, bem como para a redução de custos, usando um método chamado Técnica do Grupo Nominal (TGN).
2. Para começar, escreva uma pergunta numa folha de papel jornal em letras grandes que possam ser vistas por todos os participantes.

Como o meu governo local pode reduzir os custos ou aumentar a receita?

3. Quando todos os participantes virem esta pergunta, comece o processo de TGN seguindo os cinco passos abaixo.
4. Quando as idéias forem relacionadas e a sua classificação for ordenada, dê início à discussão, fazendo as seguintes perguntas para os participantes:
   - ❏ Quem conseguiu pelo menos uma idéia útil hoje?
   - ❏ A idéia de outra pessoa fez surgir uma idéia semelhante na mente de alguém?
   - ❏ Quais as implicações deste exercício para você e os membros da sua administração pública?

Observações para o uso da técnica de TGN

TGN é uma alternativa para a tempestade de idéias que utiliza a geração de idéias, a discussão em grupo e a classificação a fim de ajudar o grupo a escolher a solução ou ação de sua preferência. Para os fins deste exercício, o processo de TGN foi condensado em cinco passos.

Passo 1.
Colocação da pergunta. Escreva numa folha de papel jornal em letras grandes uma afirmação concisa sobre o problema a ser resolvido, na forma de uma pergunta.
Passo 2.
Geração de idéias. Peça aos participantes para escreverem o maior número de idéias possível, colocando-as como uma possível solução para o problema colocado. Peça que eles trabalhem em silêncio e individualmente.
Passo 3.
Relato de idéias. Comece de um lado da sala, pedindo que os participantes leiam uma idéia de sua lista, um a um. Quando todas as respostas tiverem sido lidas, escreva-as na folha de papel jornal. Cada idéia deve ser numerada de forma consecutiva. Depois que cada participante deu a sua idéia, circule pela sala novamente e registre as respostas, como fez anteriormente. Conti-

nue até que eles tenham lido todas as idéias. Antes de começar a segunda rodada, lembre aos participantes que eles podem acrescentar novas idéias às suas listas durante todo este passo. Mencione que é comum que o fluir das idéias encoraje ou redirecione o raciocínio dos participantes. Isto resulta em novas idéias que não foram consideradas no início do processo de geração de idéias.

Passo 4.

Esclarecimento. Quando não houver mais idéias para escrever, peça aos participantes para lerem e fazerem perguntas a fim de esclarecer o significado de quaisquer idéias que não estejam bem claras. A ênfase deste passo é o esclarecer o sentido e não debater a viabilidade.

Passo 5.

Classificação e ordenação. Peça aos participantes para escolherem as cinco melhores idéias escritas na folha (atividade individual). Em seguida, peça que eles escrevam as suas idéias preferidas em cartões usando um cartão separado para cada idéia. Recolha os cartões e tabule os resultados. Faça um círculo ao redor das cinco idéias que alcançaram a pontuação mais alta. Anuncie os resultados e peça aos participantes para fazerem perguntas ou comentários.

Obs.: Ao contrário da técnica "tempestade de idéias", onde os participantes interagem uns com os outros desde o início, esta técnica permite que eles trabalhem na presença uns dos outros de maneira estruturada, escrevendo suas idéias independentemente e sem falar sobre elas. Como resultado, os grupos de TGN tem resultados melhores do que os grupos interativos em termos da qualidade das idéias produzidas. Isto se deve ao fato de que os participantes dos grupos de TGN são menos sujeitos a se sentir inibidos uns pelos outros e a fazer julgamentos prematuros.

10.3 Política / política não-intencional de avaliação de impostos

Objetivo

Este exercício irá demonstrar como uma política não intencional pode resultar em um tratamento preferencial para um grupo e não para outro, trazendo impactos negativos sobre os programas e serviços do governo.

Tempo requerido: 90 minutos

Obs.: Comece o exercício com uma breve apresentação, mostrando como as políticas financeiras não intencionais que são deliberadas, propositais e planejadas podem servir como uma base sólida para novos programas e serviços do governo. Por outro lado, negligenciadas e não supervisionadas, as políticas financeiras podem ser elaboradas de forma não-intencional por uma administração pública, resultando em conseqüências desastrosas. Você pode encontrar material para esta apresentação no Capítulo 10 do Volume 3 desta Série, e também no Capítulo 6, A Competência de Formulação de Políticas, no mesmo volume, completando com sua própria experiência na formulação de políticas públicas.

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 10.3 A, Política não-intencional de avaliação de impostos em Choumohani. Peça que eles leiam a história. Quando todos tiverem lido, divida-os em quatro ou cinco grupos pequenos. Peça a cada grupo para responder às 3 perguntas que aparecem depois da situação, voltando com suas respostas dentro de 40 minutos.
2. Quando os pequenos grupos estiverem de volta, peça a cada grupo para relatar como responderam a cada uma das três perguntas. Encoraje uma discussão geral e uma comparação sobre os vários pontos de vista.

Apostila 10.3A: Política não-intencional de avaliação de impostos em choumohani

Histórico

O Sr. Gobinda é dono de uma refinaria de óleo de mostarda que funciona em uma excelente propriedade no centro de Choumohani. A refinaria demonstra a vibração da comunidade empresarial de Choumohani, que tem gozado de uma economia e de uma moeda estáveis (moeda local: taka ou TK). Serve também para demonstrar como as oportunidades podem ser perdidas ou até mesmo desperdiçadas no processo de decisão sobre a forma de financiamento dos programas e serviços públicos.

Situação

Seis anos atrás, o Sr. Gobinda fez uma negociação bastante lucrativa perante o comitê de revisão para protestar contra o valor que o Departamento de Avaliação Municipal de Choumohani atribuiu à sua propriedade. O avaliador deu à propriedade o valor de TK 142.000, e o comitê de revisão baixou o valor para TK 10.000, em torno de 7% do valor da avaliação original. A nova avaliação da propriedade feita pelo Departamento de Avaliação, e ainda não contestada nem revista, foi de TK 231.000. Outra refinaria de mostarda menor, locali-

zada perto das terras de Gobinda, foi avaliada em TK 5000, um total de 12% do valor de avaliação proposto. O novo valor de avaliação proposto foi de TK 93.000.

O comitê de revisão parece não ter um padrão para a avaliação de imóveis para fins de imposto, mesmo ao avaliar estruturas semelhantes. Como resultado, esta fonte de receita valiosa para o município está perdendo valor sempre que ocorre o processo de revisão. Os registros de avaliação, entretanto, são uma janela aberta para a análise do processo de tomada de decisão que está ocorrendo em Choumohani. Segue abaixo uma descrição mais detalhada das conseqüências do processo de avaliação.

O processo de avaliação de imóveis parece ser conduzido profissionalmente pelo Departamento de Avaliação. No entanto, ele parece uma grande "brincadeira" quando entra o comitê de revisão. O comitê tem quatro membros: o diretor, um vereador, um advogado e um engenheiro. Esta equipe trabalhou em tempo integral durante dois meses ouvindo as reclamações do donos das propriedades. Segundo o assessor, a maioria dos donos, especialmente os mais ricos, negociaram reajustes. Os exemplos seguintes, extraídos dos registros do avaliador, mostram os vários graus de sucesso experimentado pelos donos das propriedades ao negociar com o comitê de revisão. Nenhuma das propriedades do exemplo passou por melhorias durante o período de avaliação.

	1º Ano		6º Ano
Tipo de estrutura	Avaliação proposta	Avaliação revisada	Avaliação proposta
Grande refinaria de óleo de mostarda	142,000	10,000	231,000
Pequena refinaria de óleo de mostarda	41,000	5,000	93,000
Loja pequena (com. Varejista)	265	265	819
Moinho de tamanho médio	22,000	5,000	46,880
Papelaria	670	540	2,025
Prédio comercial com várias lojas	16,300	8,000	88,000
Residencial (grande empresário)	55,000	8,500	237,216
Residencial (dono de loja pequena)	1,299	650	4,875

Obs.: Todos os valores estão em TK

Perguntas

1. Que política ou políticas estão implícitas nos métodos utilizados pelos membros do comitê de revisão a fim de reajustar os valores das propriedades? Ao responder a esta pergunta, considere as seguintes cinco suposições que o comitê de revisão parece estar fazendo:
   - ❏ O valor colocado sobre uma propriedade por seu dono é mais importante do que a avaliação profissional do avaliador.
   - ❏ Os donos das propriedades que protestarem têm direito a um reajuste no valor avaliado de suas propriedades.

- ❑ Não existe necessidade de mudar o valor de uma propriedade, a não ser que o dono faça o seu protesto.
- ❑ Os donos das propriedades maiores têm mais valor para a comunidade e devem receber reajustes proporcionalmente maiores do que os pequenos proprietários.
- ❑ Os grandes proprietários são comunitários "poderosos" e não podem receber um "não".

2. Que oportunidades foram perdidas ou desperdiçadas como resultado desta política implícita, e quais as suas implicações para o financiamento dos programas e serviços públicos em Choumohani?
3. Se você fosse um governante de Choumohani, o que você faria para remediar essa situação?

10.4 Avaliando as condições financeiras

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de praticar a avaliação da condição financeira de seus próprios governos e reconhecer os problemas relativos a despesas e receitas.

Tempo requerido: 90-120 minutos

Processo

1. Dê aos participantes uma lista da Apostila 10.4 A, que é um *checklist* para a análise do perfil de receitas e despesas do município. Diga aos participantes que este *checklist* inclui os problemas de receita e despesa mais comuns, bem como uma escala para a identificação da urgência e importância relativa de cada problema. Peça aos participantes para lerem as instruções e completarem o *checklist*.
2. Quando os participantes completarem seus *checklists* e calcularem uma pontuação total para cada problema, peça que respondam às seguintes perguntas sobre o problema (ou problemas) que tem a pontuação mais elevada, caso exista empate nas pontuações mais altas.
3. Quando eles completarem esta tarefa (identificar os problemas de receita e despesas de maior pontuação em suas próprias administrações), divida-os em grupos pequenos de 3 participantes cada. Explique que cada grupo vai selecionar o problema que recebeu maior pontuação dentro da lista de um dos membros do grupo e discutir o que poderá ser feito para resolvê-lo.

Obs.: As técnicas de tempestade de idéias e de TGN discutida anteriormente são úteis para a rápida geração de várias idéias para a resolução de um problema.

4. Explique aos participantes dos pequenos grupos que eles vão trabalhar cada um dos problemas de pontuação mais alta até que sejam discutidos todos os três. Em seguida eles vão repetir o processo, analisando o segundo problema de pontuação mais elevada de cada grupo, prosseguindo para o terceiro, à medida que o tempo for permitindo. Lembre aos grupos que eles devem cronometrar o trabalho a fim de discutir cada um dos problemas. Dê aos participantes uma hora para esta atividade.
5. Depois de uma hora, reúna os participantes para discutirem a validade deste exercício e do *checklist* como uma forma de avaliar a condição financeira de suas próprias organizações. Se o tempo permitir, convide os participantes de alguns dos grupos pequenos a relatarem as soluções mais importantes que descobriram durante a atividade de resolução dos problemas.

Apostila 10.4A: *Checklist* para a análise da condição financeira de seu governo local

O *checklist* abaixo contém oito problemas sobre o perfil de receitas e oito sobre o perfil de despesas. Seu objetivo é ajudar você a identificar problemas comuns em administrações como a sua.

Para usar este *checklist*, leia cada um dos problemas abaixo. Se você acha que este problema não reflete um problema que existe em sua administração, marque o quadrado "não" e passe para o problema seguinte. Por outro lado, se você acha que a afirmação nega um problema que existe em sua organização, marque "sim". Em seguida, escolha um número de 1 a 5, representando a urgência para que seja tomada uma medida para corrigir o problema (por exemplo: é preciso agir imediatamente para resolver uma situação de crise ou emergência). Quando concluir estas atividades, faça o mesmo, indicando a importância de se tomar uma medida para corrigir o problema (por exemplo: as conseqüências a longo-prazo para a saúde e o bem-estar do seu governo local). Multiplique os números e coloque o produto encontrado no espaço à direita de cada problema. Prossiga para o problema seguinte e repita o processo até responder a todos os 16 problemas colocados no *checklist*.

Problemas de receita	É um problema?	Em caso afirmativo, o problema é: urgente x importante = Produto
1. Deterioração na base das receitas.	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
2. Procedimentos ou políticas internas afetam as receitas de forma adversa	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
3. Procedimentos ou políticas externas afetam as receitas de forma adversa	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
4. Dependência exagerada em fontes de receita obsoletas ou externas.	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
5. As taxas dos usuários não cobrem os custos dos serviços.	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
6. Perda de uma grande fonte de receita.	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
7. Declínio na economia local	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
8. Métodos ineficazes de previsão de receitas	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____

Problemas de receita	É um problema?	Em caso afirmativo, o problema é: urgente x importante = Produto
9. Aumento inesperado nas despesas em relação às receitas.	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
10. Aumento inesperado dos custos recorrentes	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
11. Controles orçamentários ineficazes	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
12. Queda na produtividade dos funcionários	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
13. Crescimento excessivo de programas, resultando em despesas no futuro.	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____

14. Despesas não previstas resultantes de desastre natural	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
15. Perda de flexibilidade de despesas devido ao aumento de custos recorrentes	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____
16. Aumentos abruptos envolvendo pagamentos de dívidas	☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Baixo Alto Baixo Alto _____ X _____= _____

10.5 Análise de balanços

Objetivo

Este exercício ajudará os participantes a saber o que procurar quando tiverem de rever as demonstrações financeiras de uma administração local.

Obs.: Comece o exercício com uma rápida apresentação sobre a importância de saber como ler e fazer perguntas inteligentes sobre os balanços de um governo local. O Capítulo 10, Volume 3 desta Série, é uma boa referência sobre o que fazer quando você e seus colegas recebem os resultados dos balanços mensais ou trimestrais de seus funcionários administrativos.

Tempo requerido: 60-75 minutos

Processo

1. Divida os participantes em vários grupos pequenos. Dê aos membros de cada grupo pequeno a Apostila 10.5 A, que é uma amostra de balanço de uma administração local. Diga aos participantes que ele contém:
   - ❏ Receitas e despesas reais dos resultados financeiros do ano anterior
   - ❏ Receitas e despesas orçadas para o ano corrente; e
   - ❏ Resultados de receitas e despesas para o primeiro trimestre do ano corrente.
2. Peça aos membros de cada grupo pequeno para estudarem o balanço e estarem preparados para responder às seguintes perguntas:
   - ❏ Que incongruências você está vendo nos padrões de receitas e despesas?
   - ❏ A partir das informações disponíveis, qual seria a causa provável dessas incongruências?

3. Dê a cada grupo uns 40 minutos para completar a tarefa. Ao final desse período, reúna os grupos e peça a alguém de cada grupo para relatar o que encontrou.
4. Conclua o exercício com uma discussão sobre estas e outras dicas sobre a saúde financeira das administrações locais, que podem ser encontradas em uma análise cuidadosa de seus balanços.

Apostila 10.5a: Amostra de balanço anual de um governo local[6]

Receitas (em moeda local)	Orçamento ano anterior	Realizado ano anterior	Orçamento ano corrente	Realizado 1º trimestre ano corrente
Aluguel de imóveis	100,000	80,000	130,000	25,000
Taxas de mercado	50,000	30,000	30,000	10,000
Licenças/alvarás	40,000	60,000	60,000	15,000
Transferências Governo Central	200,000	240,000	240,000	55,000
Vendas água	30,000	20,000	30,000	100
Valor impostos adicionados	50,000	50,000	60,000	20,000
Imposto de renda individual	40,000	60,000	50,000	10,000
Total Receitas	510,000	540,000	600,000	135,100

Despesas (em moeda local)	Orçamento ano anterior	Realizado ano anterior	Orçamento ano corrente	Realizado 1º trimestre ano corrente
Segurança Pública	120,000	130,000	140,000	35,000
Manutenção de estradas e prédios	60,000	65,000	50,000	16,000
Salários e encargos	160,000	170,000	170,000	55,000
Custos água e eletricidade	70,000	80,000	90,000	22,000
Pagamento empréstimo bancário	10,000	12,000	30,000	10,000
Custos administrativos	50,000	55,000	65,000	19,500
Despesas frota de veículos	30,000	10,000	25,000	100
Total Despesas	500,000	522,000	570,000	157,600

10.6 Envolvendo os cidadãos na preparação de orçamentos

Objetivo

Este estudo de caso dará aos participantes uma oportunidade de analisar os prós e contras de envolver seus próprios cidadãos de forma mais ampla na elaboração e supervisão de orçamentos públicos.

6 O formato e os números utilizados neste balanço foram fornecidos por Anna Lackowska, do Centro de Treinamento da Fundação para o Apoio da Democracia Local, em Szczecin, Polônia.

Obs.: Os benefícios da análise deste estudo de caso podem ser maiores se ele for apresentado com base no Capítulo 10 do Volume 3 – Conceitos e Estratégias. Particularmente, você pode enfatizar os benefícios positivos e outras questões ligadas aos processos participativos, sejam eles orçamentários ou quaisquer outros.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 10.4 A e peça aos participantes para lerem o caso. Depois da leitura, divida-os em pequenos grupos de 5 a 7. Dê a cada grupo a tarefa de responder às 3 perguntas que se encontram no final do caso.
2. Depois de uns 20 minutos de discussão nos pequenos grupos, reúna os participantes e peça que relatem o trabalho de cada grupo.
3. Depois que cada grupo tiver feito o seu relatório e os participantes tiverem discutido os resultados, promova uma discussão sobre as implicações do caso para mudar as práticas orçamentárias de seus próprios municípios, incluindo uma maior oportunidade de tomada de decisão ou outras formas de participação dos cidadãos de todas as idades.

Apostila 10.6A: Orçamento participativo em Porto Alegre[7]

Porto Alegre é uma cidade que fica no sul do Brasil e tem uma população de 1,3 milhões de pessoas. A partir de 1989, a cidade vem desenvolvendo uma prática política com vistas à democratização do processo orçamentário urbano que se tornou conhecida internacionalmente como Orçamento Participativo.

Vários problemas tiveram de ser resolvidos para que o orçamento participativo se tornasse sustentável. Um deles foram as diferenças nas prioridades entre os setores mais pobres da comunidade e os bairros mais afluentes. Outro foi superar a tradição política baseada na troca de favores públicos entre os governantes e os cidadãos que, durante vários anos, incentivava a passividade e a falta de participação. Outro problema foi a falta de experiência dos cidadãos comuns em discutir questões públicas importantes como o orçamento. Finalmente, havia falta de recursos financeiros suficientes para acomodar todas as necessidades identificadas.

A solução encontrada foi: assegurar ampla participação; assegurar um processo democrático; tornar a discussão mais rica, educativa e produtiva. O município foi dividido em dezesseis regiões, com base em fatores geográficos, sociais e de organização comunitária. Isto foi feito a fim de facilitar uma plena

7 As informações que servem de base para este estudo de caso foram extraídas de Sustainable Urbanisation: Bridging the Green and Brown Agendas [Urbanização Sustentável: Conectando as Agendas Verde e Marrom], uma publicação feita em 2002 pela UN-Habitat com base em uma Base de Dados online sobre Melhores Práticas, compilada pela UN-Habitat com o apoio da UNESCO-MOST Clearing House, acessível no website http://www.unesco.org/most/southa13.htm.

participação da população. Uma vez por ano, o governo local promove pelo menos duas grandes assembléias populares nas regiões. Na primeira, o plano de investimentos aprovado para o ano anterior é analisado a fim de determinar o que foi feito em relação ao que foi planejado. Na segunda assembléia, a população escolhe as prioridades e elege os representantes do orçamento participativo que irão participar do conselho de planejamento do orçamento municipal por região.

O conselho coordena e organiza o processo de elaboração do orçamento e o plano de investimento, e, em seguida, supervisiona a execução do orçamento aprovado. Isto é feito usando estimativas de receitas/despesas apresentadas ao conselho pelo comitê executivo do município e a criação de uma proposta municipal de investimento, com base em critérios de densidade populacional, projetos prioritários de infra-estrutura e regiões mais carentes dos serviços. A proposta orçamentária é apresentada pelo comitê executivo para aprovação do conselho municipal de planejamento orçamentário. Depois da aprovação da proposta, ela é enviada à administração municipal. O conselho e a administração se reúnem para analisar os valores orçados e negociam emendas. O resultado é um orçamento elaborado democraticamente.

Desde o seu início, os projetos resultantes do orçamento participativo de Porto Alegre representam um investimento de mais de 700 milhões de dólares. O impacto desses investimentos é mensurado principalmente na expansão da infra-estrutura urbana, melhorando a qualidade de vida da população marginalizada que está em pleno crescimento. Estima-se que pelo menos setenta cidades brasileiras estão tomando medidas para estabelecer o sistema de orçamento participativo iniciado em Porto Alegre.

Perguntas

1. Quais os benefícios mencionados ou implícitos no estudo de caso, provenientes da prática do orçamento participativo, para o governo de Porto Alegre e seus cidadãos?
2. Que aspectos do processo poderiam desencorajar a adoção de uma abordagem de orçamento participativo pelo poder público local, ou dificultar o processo com o passar do tempo?
3. Que princípios de boa governança descritos nesta série poderiam ser promovidos através da adoção e do apoio contínuo ao orçamento participativo pelas autoridades locais?

10.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado,

planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência financeira.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na atividade de tomar decisões. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas coisas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 10.7 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência financeira.

Apostila 10.7A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência financeira e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência financeira, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho nas áreas de captação, alocação e prestação de contas do uso dos recursos públicos.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência financeira, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência financeira:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 11:
A competência de supervisão

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

11.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência de supervisão com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

11.2 Supervisão e boa governança

Familiarize os participantes com as tarefas de supervisão com as quais os governantes desta oficina estão envolvidos, bem como a sua relação com os princípios da boa governança. (45 minutos)

11.3 *Checklist* para supervisão

Ajude os participantes a identificar e comparar o grau em que dezesseis tipos de supervisão estão sendo ou deveriam ser executados em suas administrações locais. (45 a 60 minutos)

11.4 O mercado que nunca "decolou"

Demonstre porque a função de supervisão deve ser usada para confirmar a viabilidade de novos projetos ou programas antes de ser feito um grande investimento neles (45-60 minutos)

11.5 Auditoria de eficiência

Dê aos participantes uma abordagem para monitorar a eficiência dos programas e serviços de seus governos locais. (90 minutos)

11.6 Lutando contra a corrupção – tarefa de quem?

Ajude os participantes a reconhecer que quando o governo não cumpre o seu papel de supervisionar a fim de evitar e sanar a corrupção, outros vão assumir esta função e extirpar este mal (60 minutos)

11.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os insights e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência de supervisão. (30 minutos)

11.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de supervisão, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência de supervisão, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
   - ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

- ❑ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 11 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência de supervisão

- ❑ Supervisionar é comparar o desempenho de um homem ou mulher individualmente, de grupos e de organizações com os padrões e princípios de boa governança conhecidos.
- ❑ As responsabilidades dos governantes eleitos pela supervisão vão desde a gestão de rotina ou as auditorias financeiras, até as preocupações com corrupção no governo ou dentro da administração local.
- ❑ A corrupção, ou o poder utilizado erroneamente para o próprio benefício, pode se infiltrar em cada atividade do governo, com enormes custos econômicos e sociais.
- ❑ O ciclo de corrupção pode ser quebrado através de vigilância na identificação e redução das oportunidades e incentivos ao comportamento corrupto, aumentando as punições pelo mau procedimento e as recompensas pela conduta correta.
- ❑ Adotar códigos de ética ou conduta é uma evidência de que uma organização é séria no combate à corrupção.
- ❑ Entre os governos, é prática comum exercer a competência de supervisão através da contratação de agentes independentes para realizar as auditorias financeiras, a fim de prestar contas do grau em que o governo local está atendendo aos padrões e práticas financeiros aceitos.
- ❑ Outra importante responsabilidade de supervisão do governo é a auditoria voltada para a eficiência, que analisa os anos de desempenho da administração e os programas e serviços comparando seu custo-benefício.
- ❑ As auditorias de eficácia organizacional baseiam-se nas contribuições regulares dos cidadãos e outros usuários dos serviços do governo para determinar se os serviços estão sendo desempenha-

dos satisfatoriamente e avaliar se devem ser considerados métodos alternativos de prestação de serviços.

- ❏ Além de exercer o seu direito ao voto, os cidadãos podem colaborar com seus governos supervisionando sua competência através de auditorias iniciadas pelos próprios cidadãos, preenchendo "cartões de relatório" sobre a qualidade dos serviços, usando representantes da prefeitura para responder às reivindicações e perguntas e "centrais de ação" para agilizar o processo de *feedback* para os cidadãos sobre a situação das reclamações e preocupações sobre serviços.
- ❏ Não importa a forma como ela seja realizada, a supervisão depende da confiança entre os supervisores e os que são supervisionados, uma relação que leva tempo e exige confiança, podendo demandar um controle periódico.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de negociação.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências em financiamento com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

11.2 Supervisão e boa governança

Objetivo

Este exercício vai familiarizar os participantes com as tarefas de supervisão com as quais os governos representados nesta oficina estão envolvidos, bem como com sua relação com os princípios estabelecidos da boa governança.

Tempo requerido: 45 minutos

Processo

1. Dê a cada participante vários cartões de fichário e peça que ele desenhem uma linha diagonal em cada um. Na parte superior de cada cartão os participantes devem escrever uma tarefa de supervisão que está sendo executada pelo governo local do qual eles fazem parte. Diga a eles que, embora a ênfase deste exercício seja a responsabilidade de supervisão do governo local, eles não devem deixar de supervisionar as tarefas realizadas pelos servidores ou funcionários do governo, pelos grupos de cidadãos ou outras pessoas. No espaço inferior do cartão, eles devem identificar o princípio de boa governança mais ligado à tarefa de supervisão (por exemplo: as normas legais, prestação de contas, abertura, transparência, eficácia, eficiência, engajamento político).
2. Enquanto os participantes estão completando a tarefa, escreva as palavras seguintes em cartões separados e afixe na parede da sala de treinamento bem separados uns dos outros: NORMAS LEGAIS, PRESTAÇÃO DE CONTAS, ABERTURA, TRANSPARÊNCIA, EFICÁCIA, EFICIÊNCIA, ENGAJAMENTO POLÍTICO, OUTROS.
3. Quando os participantes tiverem completado uma série de cartões cada um, peça que eles afixem os cartões na parede, logo abaixo do princípio de boa governança apropriado.
4. Peça aos participantes para separarem alguns minutos para andar pela sala e ler os cartões colocados pelos colegas. Em seguida, promova uma discussão sobre suas observações, com base nas seguintes perguntas:
   - ❏ O que você achou mais surpreendente sobre as tarefas de supervisão identificadas pelos outros participantes?
   - ❏ Em qual das categorias está concentrada a maioria das atividades de supervisão dos governos locais?
   - ❏ Quais as implicações da supervisão realizada pelos governos locais para a promoção desses princípios de boa governança?

11.3 *Checklist* para supervisão

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a identificar e comparar o grau em que dezesseis tipos de responsabilidades de supervisão são executados (ou deveriam ser executados) em seus governos locais.

Tempo requerido: 45 - 60 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 11.3 A – *Checklist* do Supervisor. Peça aos participantes para lerem as instruções e preencherem o *checklist* individualmente. Reserve uns 10 minutos para esta atividade.
2. Quando os participantes tiverem completado a tarefa, passe em torno de 15 minutos desenvolvendo um perfil de grupo a partir dos *checklists* individuais dos participantes. Isto pode ser feito pedindo que eles levantem as mãos identificando cada tipo de responsabilidade. Registre os resultados usando uma versão do *checklist* preparado anteriormente numa folha de papel jornal.
3. Antes da discussão dos resultados, divida os participantes em quatro grupos pequenos de tamanho semelhante. Com base nas respostas ao *checklist*, peça a cada grupo para desenvolver uma estratégia para melhorar a eficácia dos governos no papel de supervisão.
4. Dê aos grupos 30 minutos para completar a tarefa. Em seguida, peça aos participantes para se reunirem novamente. Cada grupo deverá relatar seu trabalho, seguindo-se uma discussão sobre os resultados.

Apostila 11.3A: *Checklist* de supervisão

Instruções

Para completar este *checklist*, leia cada uma das dezesseis afirmações sobre a competência de supervisão dos governantes eleitos. Escolha a resposta à direita de cada afirmativa que corresponda àquilo que o seu governo faz ou não faz e aquilo que deveria ou não fazer sobre aquela área de responsabilidade de supervisão. Continue até haver marcado uma resposta para cada uma das dezesseis áreas de responsabilidade.

Área de responsabilidade de supervisão	Minha administração			
	Faz e deveria fazer	Faz, mas não deveria fazer	Não faz, mas deveria fazer	Não faz e não deveria mesmo fazer
1. Pedir que os cidadãos preencham um pequeno relatório sobre o desempenho dos programas municipais.				
2. Organizar grupos focais para avaliar a reação dos cidadãos às novas propostas de programas				
3. Patrocinar conselhos de bairros para monitorar o impacto dos programas do governo sobre os moradores				
4. Estabelecer centros de ação centralizados para acelerar as respostas a consultas e reclamações da população				
5. Estabelecer punições severas o necessário para desencorajar a ação dos corruptos				
6. Iniciar avaliações periódicas para identificar práticas vulneráveis à corrupção em potencial				
7. Adotar códigos de conduta éticos que estabeleçam importantes valores e objetivos do governo				
8. Contratar uma firma devidamente qualificada independente do governo local para realizar auditorias financeiras anuais				
9. Exigir que sejam feitas auditorias de eficiência em intervalos de 3 a 5 anos a fim de analisar a qualidade da gestão e a necessidade de reestruturação organizacional.				
10. Direcionar os funcionários a estabelecer padrões de desempenho para avaliar o impacto dos programas e serviços do governo local.				
11. Solicitar auditorias das parcerias externas e "joint ventures" a fim de avaliar a natureza, extensão e qualidade dos serviços fornecidos.				
12. Direcionar os funcionários a manterem registros de propriedades e equipamentos que pertencem ao governo local e relatar discrepâncias				
13. Contratar cidadãos neutros para ajudar a responder às reivindicações e solicitações da população				
14. Tomar medidas para simplificar ou melhorar os processos para a análise dos pedidos de licenças, alvarás ou outras solicitações dos cidadãos.				

15. Investigar os custos operacionais e de manutenção ligados a compras de novas instalações e equipamentos				
16. Tomar a iniciativa de construir relações de confiança, reconhecendo o papel legítimo dos funcionários e das diversas comunidades no processo de supervisão.				

11.4 O Mercado que nunca "decolou"

Objetivo

O principal objetivo deste exercício é demonstrar porque a função de supervisão deve ser usada a fim de confirmar a viabilidade de novos projetos ou programas antes que seja feito um grande investimento.

Tempo requerido: 45-60 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 11.4 A, a história do fracasso de um governo local em usar sua competência de supervisão e que acabou cometendo um erro grave e dispendioso. Peça aos participantes para lerem o texto.
2. Depois que tiverem terminado a leitura, divida-os em vários grupos pequenos e peça a cada grupo para responder as seguintes perguntas sobre a situação:
   - ❏ O que o governo anterior deveria ter feito sobre este mercado em relação à decisão inicial sobre sua localização e a política de operação e manutenção do mercado?
   - ❏ O que o governo atual deve fazer em relação ao mercado para desempenhar sua responsabilidade de supervisor.
3. Após 30 minutos, reúna os participantes e peça que cada grupo apresente o seu relatório. Promova uma discussão do caso usando estas ou outras perguntas para encorajar a reflexão e a reação dos participantes:
   - ❏ Que falhas no exercício de uma supervisão contínua e no momento certo, você tem observado em seu serviço como governante eleito?
   - ❏ O que uma administração pode fazer para assegurar que as suas responsabilidades de supervisão sejam exercidas no momento certo em seus projetos e programas, a fim de evitar erros e desperdício de recursos?

Apostila 11.4A: O caso do mercado que não "decolou"

Há uma década foi construído pelo governo municipal um grande mercado numa cidade grande do leste da África, com um empréstimo feito por uma instituição financeira internacional. Como condição para emprestar o dinheiro para o projeto, a instituição insistiu que o mercado fosse construído num terreno na periferia da cidade. O financiador acreditava que, naquele local, o mercado seria facilmente aceito pela população da cidade como o lugar adequado para comprar frutas, hortaliças e legumes, tornando-se uma grande fonte de receita para o município. A construção do projeto dependia de financiamento externo e o governo municipal aceitou o empréstimo, bem como as condições sobre a localização, acreditando que a receita gerada por esse comércio seria suficiente para o pagamento do empréstimo, constituindo uma contínua fonte de verbas para outros projetos da cidade.

Entretanto, o mercado nunca se tornou uma iniciativa viável e foi preciso utilizar recursos de outras fontes para o pagamento do empréstimo. Numa pesquisa de mercado realizada por uma instituição local de treinamento alguns anos atrás, depois de concluída a construção, descobriu-se que o mercado estava quase vazio, salvo pela presença de alguns artesãos, fabricantes de utensílios e outras pequenas atividades comerciais. Nenhuma dessas atividades havia sido prevista quando o construíram. A pesquisa descobriu também que, com base na análise dos hábitos e preferências locais de consumo, não havia justificativa para que o mercado fosse localizado ali onde estava. Quando perguntaram aos cidadãos porque motivo eles achavam que ele havia sido construído ali, os compradores de frutas e verduras que buscavam produtos em outros mercados municipais, respondiam: "Nós nem sabemos que construíram um mercado ali. Fica muito longe para nós. Nunca vamos fazer compras naquela distância."

Com base nas informações coletadas, a equipe da pesquisa recomendou que o governo municipal pensasse em converter o galpão do mercado em um parque industrial de baixa-tecnologia para pequenos negociantes que trabalham com consertos de máquinas e fabricação. As recomendações da equipe foram ignoradas. O mercado continua sendo sub-utilizado e onerando os recursos municipais.

11.5 Auditoria de eficiência

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma abordagem sobre o monitoramento da eficiência com que os programas e serviços do governo local estão sendo executados.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Diga aos participantes que eles vão trabalhar durante alguns minutos nos elementos de um plano para monitorar a eficiência de um programa de serviços de um governo local.
2. Divida os participantes em três grupos e dê a cada um a responsabilidade por um dos seguintes programas de serviços:
   - ❏ Limpeza urbana
   - ❏ Coleta de lixo (resíduos sólidos)
   - ❏ Abastecimento de água

Obs.: Se tiver um número maior de participantes, divida-os em mais de três grupos e adicione outros programas ou serviços à lista para que cada grupo trabalhe com um tema diferente.

3. Antes de enviar os grupos para trabalhar separadamente, distribua cópias da Apostila 11.5 A, que deverá ser usada como guia para completar os planos. Dê aos grupos 45 minutos para completar o trabalho.
4. Quando os grupos tiverem concluído seus planos, reúna-os novamente e peça a cada grupo para apresentar seu plano aos membros dos demais grupos. Incentive uma discussão comparando os planos e os prós e contras de cada um deles.

Apostila 11.5A: Formulário de monitoramento dos serviços do governo local

Serviço.....

1. Identifique qual o grupo (governo, funcionários administrativos, grupos cidadãos ou outros) mais adequado para executar o plano de monitoramento e o motivo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Identifique o objetivo do programa ou serviço, enuncie claramente qual o benefício à comunidade quando este programa ou serviço for implementado com sucesso e um conjunto de padrões de desempenho para este programa ou serviço.

Objetivo:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Identifique vários padrões de desempenho para o programa ou serviço, ou seja, quais os padrões de limpeza, rapidez, segurança, custos envolvidos, confiabilidade seriam evidência suficiente de que o programa ou serviço é de fato um sucesso.

Padrões:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Especifique o processo ou os procedimentos de coleta de dados recomendados (por exemplo: observadores treinados, pesquisas comunitárias, pesquisas dos usuários, grupos focais, entrevistas individu-

ais) para identificar o desempenho real em relação aos padrões acima mencionados.

Procedimentos:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Explique como os resultados da coleta de dados serão analisados e relatados ao governo local:

.....

.....

.....

.....

6. Especifique os vínculos que serão estabelecidos entre o processo de monitoramento e os processos de tomada de decisão do governo local, como alocação orçamentária, planejamento subsidiário, tomada de decisão baseada no cidadão, planejamento e controle do trabalho dos servidores, análise/incentivos ao bom desempenho dos funcionários, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

11.6 Lutando contra a corrupção – tarefa de quem?

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a reconhecer que, quando o governo deixa de exercer seu poder de supervisão para evitar e tratar da corrupção, outros assumirão a função de extirpar este mal.

Obs.: O valor deste exercício poderá ser maximizado se houver uma breve apresentação sobre o custo da corrupção e as ações dos governantes locais para reduzir a vulnerabilidade de suas organizações à constante ameaça da corrupção. Essa apresentação deverá enfatizar o papel do cidadão para assegurar que os governantes eleitos executem as suas responsabilidades de supervisão. A discussão sobre corrupção e como controlá-la encontra-se no Capítulo 11, Volume 3 desta Série e é um recurso excelente para preparar esta apresentação, especialmente o material sobre códigos de conduta.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 11.6 A e explique que o caso envolve um tipo de corrupção bastante infeliz, mas comum entre governantes – receber comissões ou propinas em troca de garantir favores para pessoas sem escrúpulos. Peça aos participantes para lerem o caso e divida-os em pequenos grupos de 5 a 7 pessoas. Dê a cada pequeno grupo a tarefa de responder a três perguntas sobre o caso.
   a) O que as autoridades municipais fizeram ou deixaram de fazer depois que o artigo foi publicado e posteriormente que acabou por aumentar o desapontamento e a desconfiança da população nos governantes como seus representantes eleitos?
   b) O que poderia ser incluído num código de conduta para ajudar a evitar que os governantes recebessem comissões ou suborno no futuro?
   c) Que poderes poderiam ser delegados aos cidadãos a fim de assegurar que os governantes eleitos desempenhem as suas responsabilidades de supervisão.
2. Após 20 minutos de discussão em pequenos grupos, reúna novamente os participantes e peça que eles relatem o trabalho dos grupos. Quando todos os grupos tiverem terminado, promova uma discussão geral sobre a competência de supervisão e qual seria o papel dos cidadãos no monitoramento do desempenho dos governantes eleitos e dos servidores públicos.

Apostila 11.6A: Estudo de caso: confusão em boa fé

Semanas atrás a manchete do principal jornal de Boa Fé noticiou uma decisão tomada em reunião recente pela Prefeitura local de começar a vender partes do patrimônio do município, ou seja, áreas de florestas, prédios públicos e outras propriedades. O objetivo dessas vendas, segundo o artigo, era produzir um rápido influxo de receita para a cidade e evitar aumentar os tributos. A decisão chegou aos ouvidos de Henrique Rico, construtor proeminente que, durante vários anos, vinha defendendo a venda do patrimônio da cidade para ser construído e utilizado comercialmente.

Na manhã em que o artigo apareceu no jornal, Henrique ligou para um antigo amigo vereador de Boa Fé, convidando-o para almoçar em um restaurante chique numa comunidade vizinha. Durante o almoço, Henrique disse que tinha algumas idéias sobre a venda do patrimônio da cidade e sugeriu que o amigo convidasse vários outros vereadores para uma conversa.

O vereador amigo de Henrique e outros vereadores foram almoçar com ele e, após alguns minutos de conversa, Henrique deu os parabéns a eles pela decisão de vender as propriedades do município. Ele acrescentou que fazia parte de um sindicato que tinha grande interesse em comprar a área florestal e usá-la para fins de construção. Henrique disse que poderia ser o comprador, caso o município oferecesse o terreno a ele a um "preço justo". Quando ouviu dizer que o correto seria a venda através de leilão público, ele respondeu imediatamente: "Uma venda rápida evitaria os custos do leilão e daria ao município dinheiro rápido para custear outros projetos." Antes que qualquer outro pudesse responder, o construtor acrescentou: "Nós desejamos muito aquele terreno! Vamos trabalhar juntos neste projeto e podem ter certeza que vai valer muito a pena para vocês."

Poucas semanas depois, apareceu uma matéria no jornal A Folha de Boa Fé: "Vereadores são Subornados por Construtor". Escrito por um repórter investigativo agressivo, a matéria dizia ter provas de fontes confiáveis de que a câmara de vereadores de Boa Fé estava vendendo um terreno de propriedade do município muito abaixo do valor real de mercado. O artigo dizia que vários vereadores haviam sido subornados, que a venda do terreno fora extremamente lucrativa e que o governo não havia cumprido com o seu dever de supervisionar a negociação. A matéria exigia uma verificação.

Nas semanas seguintes, aquele artigo e várias outras matérias provocaram uma reação violenta de diversos cidadãos de Boa Fé sobre o aparecimento de práticas corruptas entre os governantes. Na falta de uma ação da parte dos vereadores, o jornal e várias organizações da sociedade civil criaram um comitê de vigilância cidadã exigindo uma reforma nas práticas de venda do patrimônio municipal e a adoção de um código de conduta para desencorajar atos corruptos pelos membros da câmara de vereadores no futuro. Há rumores de renúncia de cargo e de uma possível nova eleição, caso as reformas não sejam implementadas com urgência.

11.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência de supervisão.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na atividade de uso do poder. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 11.7 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência de supervisão.

Apostila 11.7A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência de supervisão e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência de supervisão, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho em relação aos padrões e princípios de boa governança.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência de supervisão, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência de supervisão:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 12:
A competência de desenvolvimento institucional

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada.

12.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência de desenvolvimento institucional com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

12.2 Qual é o problema?

Coloque os participantes para refletir sobre os problemas organizacionais e a necessidade de focalizar as causas desses problemas. (90 minutos)

12.3 Relatório de boa governança

Dê aos participantes uma oportunidade de avaliar e pontuar o sucesso de seus governos em atender aos princípios de boa governança (90 minutos).

12.4 Planejando uma força de trabalho diferenciada

Ajude os participantes a reconhecer o valor de usar planos de sucessão para construir e manter uma força de trabalho competente e diferenciada.

12.5 Incidentes críticos no desenvolvimento institucional

Reconheça o papel de um governante ou de um governo eleito de responder às dificuldades comuns dentro da organização ou seus vínculos com os parceiros no desenvolvimento institucional. (75 minutos)

12.6 Mudando a cultura

Encoraje a reflexão sobre valores e normas em constante transição que vão contra os princípios de boa governança. (90 minutos)

12.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os insights e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar sua competência de desenvolvimento institucional. (30 minutos).

12.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência de desenvolvimento institucional, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência de desenvolvimento institucional, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.
   - ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.

- ❑ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 12 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre a competência de supervisão

- ❑ Desenvolvimento institucional é um tema bastante amplo, incluindo a administração ou governo local, a organização sobre a qual ele exerce autoridade e as várias organizações da sociedade civil com as quais possui vínculos para manter a auto-governança local.
- ❑ As instituições são construídas e sustentadas com base na confiança – a confiança dos parceiros institucionais de que cada um agirá de forma honesta e confiável em busca de alvos comuns.
- ❑ O desenvolvimento institucional por uma administração central está diretamente ligado aos princípios da boa governança discutidos em outra seção desta série e depende do exercício das demais competências por parte da liderança eleita.
- ❑ As atividades de desenvolvimento institucional de um governo ou administração incluem a auto-avaliação periódica a fim de descobrir como as suas políticas e ações se conformam aos princípios de boa governança.
- ❑ A saúde institucional de uma organização do governo pode ser examinada através da análise de seus mecanismos internos: objetivos, liderança, recursos, serviços, tecnologias e estrutura.
- ❑ Examinar a saúde institucional de uma organização do governo local envolve também analisar a força e a viabilidade dos vínculos com os componentes da organização, com seus cidadãos e outros elementos institucionais.
- ❑ As organizações possuem culturas que são constituídas de normas, valores e práticas de trabalho que foram evoluindo com o passar dos anos e essas culturas devem ser vistas como sérios desafios a ser enfrentados quando se tenta caminhar na direção dos bons princípios e governança.
- ❑ Os parceiros de desenvolvimento institucional essenciais para o

bem-estar de um governo local são: ONGs, organizações de base eclesiástica, pequenos comércios e empresas, associações de governos e associações profissionais dos governantes locais.

- ❏ O sucesso no desenvolvimento institucional envolve saber o que fazer e ter vontade de fazê-lo, iniciando um processo criativo de diálogo democrático com os parceiros institucionais sobre aspectos de importância mútua.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de negociação.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências em financiamento com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

12.2 Qual é o problema?

Objetivo

Este exercício fará com que os participantes pensem e falem sobre os problemas organizacionais e a necessidade de focalizar as causas desses problemas.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Divida os participantes em grupos pequenos de 5 a 7 pessoas cada. Peça que eles descrevam na parte superior de um cartão alguma coisa específica que "irrite" em relação à maneira como funciona seu próprio governo local. A afirmação pode descrever alguma coisa que a administração faz e que não deveria fazer ou algo que não faz, mas que deveria fazer. Quando os participantes tiverem completado a tarefa, peça a eles que usem a parte inferior do cartão para escrever uma resposta à seguinte pergunta:
2. Depois que os participantes tiverem escrito suas respostas nos cartões,

> Se você pudesse fazer uma coisa para resolver este problema, o que você faria?

peça a eles para afixarem seus cartões nas paredes da sala, e, durante alguns minutos, para caminharem ao redor lendo o que foi escrito nos cartões dos demais participantes, voltando aos seus lugares depois que terminarem a leitura.
3. Quando os participantes estiverem novamente sentados, mostre que várias das irritações identificadas pelos seus colegas são de fato sintomas de problemas organizacionais mais profundos e fundamentais. Os sintomas vão persistir a não ser que seja feito um esforço real para identificar e lidar com as condições que causam esses problemas.
4. Divida os participantes em duplas. Explique que um membro de cada dupla deverá ser um consultor na solução de problemas e que o outro, será seu cliente. Peça aos consultores das várias duplas para pedirem aos clientes para descrever melhor aquilo que os está "irritando" e explicar por que a proposta de solução iria ajudá-los. Peça aos consultores para continuarem fazendo várias perguntas escritas numa folha dos seus clientes sobre a natureza e a fonte da irritação:
   - ❏ Quem é afetado e como?
   - ❏ Com que freqüência ocorre?
   - ❏ O que parece estar causando o problema?
   - ❏ E agora?

   Diga aos membros de cada dupla que quando o consultor e o cliente tiverem completado a análise da primeira irritação, eles devem trocar de papéis e repetir o processo. Diga que eles têm 30 minutos para completar as duas rodadas de solução de problemas.
5. Após 30 minutos, os participantes irão se reunir para relatar os resultados de suas discussões e tentativas de solução de problemas. Diga aos participantes para focalizarem seu relato nas respostas às seguintes perguntas:
   - ❏ A discussão sobre cada caso fez a ligação entre a irritação e um problema mais profundo existente na organização?
   - ❏ O que foi decidido sobre os próximos passos possíveis para corrigir

ou resolver os problemas?

6. Depois que cada dupla tiver apresentado seu relato, pergunte quais as implicações do exercício para encontrar e resolver problemas nas organizações do governo local.

12.3 Relatório de boa governança

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de avaliar como os seus governos estão atendendo a sete princípios de boa governança e explorar formas de melhorar a qualidade com base nesses princípios.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 12.3 A e diga aos participantes que eles vão completar uma pesquisa sobre como eles acreditam que os seus governos estão atendendo a sete princípios de boa governança. Dê aos participantes uns 15 minutos para completar a pesquisa.
2. Quando os participantes tiverem completado a pesquisa, peça a voluntários para relatar os motivos da pontuação elevada (acima de 70) e da pontuação baixa (abaixo de 30).
3. Divida os participantes em grupos de 3 a 4 e dê a cada grupo a tarefa de escolher pelo menos uma pontuação de cada relatório dos participantes (30 pontos ou abaixo). Peça que eles entrem em acordo sobre uma medida que o governo local poderia tomar para aumentar e manter essa pontuação. Dê aos participantes em torno de 45 minutos para completar a tarefa.
4. Ao final de 45 minutos, reúna os participantes e peça que relatem o trabalho de cada grupo. Em seguida, envolva os participantes em uma discussão sobre o exercício. Considere as seguintes perguntas como pontos de partida para a discussão:
   - ❏ Qual seria o resultado caso a sua administração tivesse de completar o relatório? Como os resultados da administração como um todo seriam diferentes da sua própria pontuação?
   - ❏ Que diferenças de pontuação aconteceriam caso as pesquisas fossem realizadas aleatoriamente entre grupos de cidadãos de sua comunidade?

Nota do Instrutor: Você pode concluir o exercício sugerindo que os participantes levem para casa o "cartão de relatório" e peçam que os seus colegas de governo utilizem o formulário para avaliar suas percepções coletivas sobre o atendimento aos dez princípios da boa governança. Sugira que eles dêem mais este passo. Os funcionários poderiam conduzir a pesquisa com um grupo de cidadãos selecionados aleatoriamente dos mais variados grupos dentro da comunidade (gênero, renda, idade, raça, etc.) A comparação dos resultados das várias pesquisas daria aos governantes uma perspectiva interessante sobre como os seus eleitores os vêem, contrastando com a maneira como eles vêem a si próprios.

Apostila 12.3A: Cartão de relatório de boa governança

Instruções.

Leia os sete princípios da boa governança do Programa UN-Habitat em sua Campanha Global sobre Governança Urbana. À medida que for lendo cada um dos princípios, pense sobre a maneira como o seu grupo de governantes age de acordo com esse princípio. Segue abaixo uma escala de 1 a 10 para você marcar a pontuação de seu governo local. O número 1 indica a pontuação mais baixa e o número 10 indica o nível mais alto de progresso em relação ao princípio. Para completar a pesquisa, indique o progresso feito pelo seu governo local, marcando com um círculo o número aproximado à direita de cada princípio.

Princípio	Elaboração do princípio	Pontuação do seu governo local
Sustentabilidade	Equilibrar as necessidades sociais, econômicas e ambientais das gerações presente e futura em todas as dimensões do desenvolvimento urbano, incluindo um claro compromisso com a redução da pobreza urbana.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Subsidiariedade	Delegar autoridade e recursos dentro do nível apropriado, maximizando o potencial de inclusão dos cidadãos no processo de governo e assegurando uma maior eficiência dos serviços e uma melhor relação custo-benefício	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Igualdade	Participação igual nos processos de tomada de decisão por homens e mulheres e igual acesso e utilização dos recursos e serviços básicos para os pobres, minorias étnicas e portadores de deficiência	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eficiência	Solidez financeira e custo-efetividade na gestão de fontes de receitas e despesas, administração e prestação de serviços para permitir a contribuição dos cidadãos e do setor privado na economia urbana.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Transparência e Prestação de Contas	Ação consistente da parte dos tomadores de decisão e *stakeholders* a fim de eliminar práticas corruptas, oferecer acesso pronto a informações, assegurar a aplicação justa e imparcial da lei e manter altos padrões de integridade pessoal e profissional entre os governantes eleitos e nomeados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Engajamento Político e Cidadania	Empoderamento e engajamento dos cidadãos, especialmente das mulheres e dos pobres, participação nas eleições municipais, fóruns cidadãos, conselhos cidadãos e todas as outras formas de democracia participativa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Segurança	Envolver todos os *stakeholders* na prevenção de crimes e na preparação para os conflitos humanos e desastres naturais, assegurando a liberdade dos cidadãos contra perseguições ou a perda de seus direitos inalienáveis.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.4 Planejando uma força de trabalho diferenciada

Objetivo

Este exercício irá ajudar os participantes a reconhecer o valor de usar o planejamento sucessório para construir e manter uma força de trabalho competente e diversificada.

Tempo requerido: 75 minutos

Processo

1. Dê a cada participante uma cópia da Apostila 12.4 A, um estudo de caso envolvendo uma entrevista hipotética com o prefeito de uma cidade que ganhou um prêmio pela utilização do planejamento sucessório para aumentar as oportunidades de entrada de mulheres em cargos chaves da gestão municipal. Peça aos participantes para ler o caso. Quando todos tiverem terminado a leitura, divida-os em 4 ou 5 grupos menores. Peça a cada grupo para utilizar os próximos 20 minutos respondendo três perguntas sobre o caso:

- ❑ Qual é a principal base lógica para que um governo local se envolva em planejamento sucessório?
- ❑ Qual o valor social deste caso para focalizar o planejamento sucessório em alvos que visem a diversidade, por exemplo, mulheres, minorias raciais ou étnicas e comunidades indígenas?
- ❑ Que lições o caso ensina aos líderes eleitos responsáveis pelo desenvolvimento institucional?

2. Quando os grupos tiverem se reunido novamente, peça a cada um para apresentar suas respostas às três perguntas acima. Promova uma discussão geral sobre planejamento sucessório como uma estratégia para a conquista da diversidade e o desenvolvimento institucional.

Apostila 12.4A: Estudo de caso: prêmio de inclusão das mulheres

Na semana passada, a prefeita da sua cidade voltou de uma cerimônia realizada pelo Programa UN-Habitat no Dia Internacional da Mulher, em que ela foi uma das três pessoas premiadas por encorajar governos locais a estabelecer programas inovadores de igualdade de gênero. Como escritora de um periódico sobre questões públicas de uma administração local, o seu editor pediu que você entrevistasse a prefeita sobre o programa premiado. A entrevista foi ótima e você concluiu uma versão preliminar do artigo para a próxima edição do jornal. A versão que você preparou é a seguinte:

Entrevistador	Poderia nos dar um breve histórico deste prêmio, Senhora Prefeita?
Prefeita	Com certeza. O Programa UN-Habitat criou um programa de prêmios regionais para reconhecer políticas e programas inovadores sobre a igualdade de gênero junto a governos locais. Três cidades de nossa região foram indicadas para ganhar o prêmio deste ano entre 24 candidatos, representando 8 países da região. E a nossa cidade foi uma das três ganhadoras do prêmio.
Entrevistador	O que o seu governo fez para ganhar este prêmio?
Prefeita	No início da década de noventa, começamos um processo de planejamento sucessório na Prefeitura, buscando priorizar a qualificação das mulheres. Começamos com dois alvos. O primeiro deles era identificar de forma sistemática as mulheres de nossos quadros que demonstrassem potencial de gestão e liderança. O segundo era atingir a meta de igualdade de gênero em nossos quadros de supervisão e gestão dentro de 5 anos. Isto é o que chamamos, algumas vezes, de política municipal de "não deixar as mulheres para trás".
Entrevistador	A senhora poderia descrever como conseguiu atingir essas metas?
Prefeita	Sim. Começamos identificando candidatas com "alto potencial", pedindo a cada departamento para apresentar listas de candidatos incluindo homens e mulheres. Foram preparados planos de desenvolvimento de carreira para os candidatos e seu progresso foi monitorado. As listas eram revisadas periodicamente para identificar candidatos que não estivessem mais disponíveis por motivo de demissão e aposentadoria. Fizemos também um esforço especial para investigar os candidatos retirados da lista por motivo de baixo desempenho, para garantir que eles não fossem vítimas de discriminação de gênero.

Entrevistador	Como as candidatas do sexo feminina foram ligadas a funções ou cargos específicos?
Prefeita	Foi criado um quadro de substituição para identificar cargos chave de gestão com 3 candidatos que poderiam preencher qualquer um deles. A primeira linha mostra o sucessor imediato para cada cargo. A linha 2 mostra a pessoa que assumiria o cargo dentro de 2 ou 3 anos. A linha 3 do quadro mostra a candidata mais qualificada no momento.
Entrevistador	E se não houvesse um número suficiente de candidatas?
Prefeita	Nesse caso, contrataríamos uma pessoa de fora a fim de assegurar que o nosso alvo fosse atingido.
Entrevistador	O que vocês fizeram para preparar essas mulheres para cargos mais elevados?
Prefeita	Várias coisas. Cada uma recebeu orientação para estabelecer metas de carreira e desenvolver estratégias para alcançá-las. A responsabilidade era do gerente ou supervisor de cada candidata. Os gerentes sênior foram incentivados a agir como mentores das mulheres nas categorias mais elevadas. E fizemos vários encontros da alta liderança a fim de dar suporte ao desenvolvimento de carreira.
Entrevistador	Eu gostaria de ter perguntado isto antes, mas, Senhora Prefeita, qual foi sua a base lógica para tomar esta iniciativa?
Prefeita	Nossa administração há muito tempo vem promovendo a idéia de igualdade e justiça na gestão e nas tomadas de decisão da Prefeitura. Isto não se faz excluindo as mulheres. Nesta abordagem ao planejamento sucessório, encontramos uma maneira prática de fazer aquilo que vimos defendendo há tantos anos. Como um dos nossos governantes disse recentemente: "Não é possível supor que as mulheres serão promovidas a cargos de supervisão e gestão com base em méritos. Precisamos deste tipo de política e programa proativo." E eu concordo. Precisamos tomar a iniciativa de identificar mulheres de alto potencial e prepará-las para assumir posições elevadas. Alem disso, um quadro socialmente diferenciado é bom para a gestão do governo local. É a coisa certa a se fazer.
Entrevistador	Uma última pergunta: Quais seriam alguns resultados visíveis até agora?
Prefeita	Que bom que você perguntou. Já vimos casos de melhores oportunidades para as mulheres. Um exemplo é o número de mulheres em cargos de supervisão e gestão. Dois anos atrás, só tínhamos duas mulheres gerentes. Este ano, incorporando a diversidade em nossos planos de sucessão, temos cinco mulheres em cargos de gerência e várias supervisoras em níveis intermediários. Mais importante que isto é que o município ficou conhecido por suas políticas e programas de gestão de recursos humanos. Conseqüentemente, estamos atraindo mulheres altamente qualificadas para trabalhar em todos os nossos departamentos.
Entrevistador	Agradeço o seu tempo, senhora Prefeita, e, mais uma vez, parabéns pelo prêmio.

12.5 Incidentes críticos no desenvolvimento institucional

Objetivo

Este exercício deve reconhecer o papel correto de homens ou mulheres públicos eleitos ou de uma administração para reagir diante das dificuldades comuns dentro de uma organização ou seus vínculos com seus parceiros de desenvolvimento institucional.

Nota do Instrutor: O valor deste exercício pode ser ampliado se ele for precedido de uma apresentação com base no texto sobre cultura organizacional, que se encontra no Capítulo 12, Volume 3. Enfatize como a existência de valores e normas não-funcionais pode resultar em previsões desesperadoras.

Tempo requerido: 75 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 12.5 A. Diga aos participantes que a apostila contém descrições de cinco desafios organizacionais comuns ou incidentes críticos que podem ser observados ou relatados a um governante eleito. Os incidentes descrevem problemas de governança interna, gestão ou liderança, ou questões ligadas a relacionamentos externos. Peça aos participantes para lerem os cinco incidentes.

Qual é o papel dos governantes eleitos ou da administração para responder a esses desafios?

2. Quando os participantes tiverem lido os incidentes, divida-os em vários grupos pequenos. Peça a cada grupo para responder à seguinte pergunta:
3. Dê 30 minutos aos grupos para discutirem os incidentes e responder à pergunta sobre cada um deles. Após esse tempo, reúna novamente os grupos e peça que relatem o trabalho de cada um.
4. Depois dos relatórios e da discussão, promova uma discussão geral sobre as práticas de seus próprios governos locais na avaliação de desempenho dos componentes e vínculos descritos pelo instrutor.

Apostila 12.5A: Incidentes críticos no desenvolvimento institucional

Incidente 1

Você ficou sabendo que dois gerentes de departamentos chaves deixaram o governo local: um deles se aposentou e o outro aceitou um cargo semelhante em uma cidade maior. O administrador chefe admitiu que preencher essas vagas será difícil devido ao salário comparativamente baixo dos funcionários administrativos. Ele admite também que encontrar alguém temporariamente não será fácil, já que o governo local não tem plano de sucessão para substituir os talentos perdidos.

Incidente 2

Um vereador relatou que o executivo de uma ONG local com um ótimo histórico de apoio ao desenvolvimento de pequenos negócios reclamou do setor de desenvolvimento econômico do município. Ao que parece, o diretor do setor publicou um edital para licitações para um programa de incubadora de pequenos negócios, mas deixou a ONG fora da lista de possíveis participantes da licitação.

Incidente 3

A prefeita retornou recentemente de um congresso internacional em que ouviu falar de um processo chamado "criar uma visão". Segundo ela, o processo foi criado para ajudar a apontar para altos ideais e direcionar as expectativas da organização como um todo. A prefeita anunciou que a sua visão é ter a sua administração entre as 10 melhores da região, com base nos princípios da boa governança. Mas, segundo ela mesma confessou: "Não sei por onde começar".

Incidente 4

Um pequeno empresário reclamou com você que o alvará para a abertura de uma pequena ótica foi negado pelo departamento relevante devido a um pequeno problema. O empresário reclama que um negócio semelhante recebeu um alvará há menos de um mês porque era de propriedade de um parente do responsável pela emissão dos alvarás. A aprovação de exceções aos padrões está nas mãos de um único funcionário do setor.

Incidente 5

A administração está dividida meio a meio entre os que são prós e contra a criação e o apoio a um comitê de supervisão dos cidadãos para melhorar a resposta do governo na receptividade e monitoramento das reivindicações e reclamações dos cidadãos sobre os serviços do governo.

12.6 Mudando a cultura

Objetivo

Este exercício deve encorajar os participantes a refletir sobre valores e normas em transição que vão contra os princípios de boa governança..

Tempo requerido: 90 minutos

Nota do Instrutor: O valor deste exercício pode ser ampliado se ele for precedido por uma apresentação com base no texto do Capítulo 12, Volume 3, sobre variáveis e vínculos organizacionais. Enfatize a importância de saber o que procurar e agir com base nesse conhecimento para o governante eleito como capacitador da instituição.

Processo

1. Explique que o exercício envolve a análise de um caso de corrupção sistemática vivenciado por uma grande cidade de um país sul-americano. Divida os participantes em pequenos grupos. Distribua cópias da Apostila 12.6 A. Peça aos participantes para lerem a situação e responder às perguntas no final do caso. Dê aos grupos 30 minutos para completarem a tarefa.

Nota do Instrutor: Antes que os participantes saiam para começarem a fazer a tarefa, chame sua atenção para a descrição de "corrupção sistemática" na nota de rodapé ao final da apostila. Adicione que a corrupção existe em todos os países, mas que é mais perigosa nos países pobres onde pode enfraquecer os direitos de propriedade, o Estado de Direito e o desenvolvimento de uma economia de mercado.

2. Ao final de 30 minutos, reúna os grupos e peça que relatem seu trabalho. Quando cada grupo tiver se apresentado e discutido suas respostas, distribua cópias da Apostila 12.6 B. Diga aos participantes que a segunda apostila descreve o que o governo local em uma situação semelhante fez para combater as práticas corruptas. Peça que eles voltem aos seus pequenos grupos para lerem a situação e responderem às perguntas. Dê aos participantes mais 30 minutos para esta tarefa.
3. Reúna novamente os participantes e peça que relatem sua discussão sobre a segunda apostila. Conclua o exercício com uma discussão mais ampla sobre a corrupção sistemática como um impedimento ao desenvolvimento institucional pela administração de uma cidade.

Apostila 12.6A: Colhendo primeiro os frutos mais baixos[8]

Parte I

Quem sabe a forma mais evidente e generalizada de corrupção acontecia nos corredores e nos grandes salões da Prefeitura? Centenas de homens e mulheres vagavam por ali tentando preencher papeladas ou pagar tributos. Devido à total desorganização e à falta de informações para os cidadãos, surgi-

8 Adaptado de um exemplo de corrupção sistemática em La Paz, Bolívia, descrito pelo Prefeito Ronald MacLean-Abaroa na obra de Robert Klitgaard et al, Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention [Cidades Corruptas: Um Guia Prático para a Cura e Prevenção], Oakland, CA: Institute for Contemporary Studies, 2000, pp 76-7. O termo "corrupção sistemática" usado pelos autores refere-se a um estado doentio em que a corrupção se espalhou e se enraizou, enfraquecendo as instituições, distorcendo os incentivos e desviando a riqueza e o poder para os subordinados.

ram ali dúzias de "tramitadores" ou despachantes que ofereciam seus serviços para "conseguir" a rápida emissão dos alvarás e licenças.

A primeira extorsão dos cidadãos acontecia quando eles entregavam seus documentos a esses despachantes. Em seguida, quando a papelada era preenchida, muitas vezes de forma ilegal, o homem ou mulher precisava pagar um "agrado", além dos custos oficiais da transação. Recibos até mesmo pelos valores oficiais eram raros, indicando que grande parte do dinheiro era roubada por funcionários corruptos. O que os cidadãos recebiam era basicamente um tipo de "proteção" temporária para não serem molestados por inspetores e outros tipos de corruptos.

Perguntas:

1. Que tipo de corrupção está sendo descrito neste caso e por que ele é tão prejudicial?
2. Por que você acha que este tipo de corrupção se tornou sistemático na cultura de uma organização deste tipo?
3. Identifique algumas alternativas anti-corrupção para tratar desta situação e indique as conseqüências positivas e negativas associadas à implementação de cada uma delas.

Apostila 12.6B: Colhendo primeiro os frutos mais baixos [9]

Parte II

O primeiro passo que adotamos foi isolar os que estavam preenchendo a papelada do público. Não permitimos que os despachantes nem ninguém mais circulasse livremente de mesa em mesa colhendo assinaturas e carimbos. Todas as transações eram depositadas em um único lugar e recebiam um número de controle. Os funcionários que processavam as transações ficaram isolados no segundo andar da Prefeitura onde não tinham como "conversar" com os clientes.

Para completar este esquema, abrimos contas no sistema bancário para que os pagamentos de tributos fossem feitos diretamente e os caixas municipais não se beneficiassem usando um "caixinha" para especular no mercado negro com os dólares, o que acontecia normalmente.

Somente essas medidas não conseguiram estancar a corrupção enorme, mas eliminaram uma fonte de abusos e de liberdades que afetava muitos cidadãos. Dentro de umas poucas semanas, era possível caminhar pelos corredores da Prefeitura sem trombar com centenas de cidadãos ansiosos e confusos, vítimas de extorsão e de ameaças veladas. Os cidadãos achavam mais fácil encontrar seus processos no sistema através de um registro central

9 Adaptado de um exemplo de corrupção sistemática em La Paz, Bolívia, descrito pelo Prefeito Ronald MacLean-Abaroa na obra de Robert Klitgaard et al, Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention [Cidades Corruptas: Um Guia Prático para a Cura e Prevenção], Oakland, CA: Institute for Contemporary Studies, 2000, pp 76-7. O termo "corrução sistemática" usado pelos autores refere-se a um estado doentio em que a corrupção se espalhou e se enraizou, enfraquecendo as instituições, distorcendo os incentivos e desviando a riqueza e o poder para os subordinados.

computadorizado das transações. Eles sentiam que a situação havia mudado para melhor.

Perguntas:

1. Como as alternativas sugeridas pelo seu grupo se comparam com os passos tomados para controlar a corrupção descritos no caso acima?
2. Por que o termo "colhendo primeiro os frutos mais baixos" foi usado para sugerir um ponto de partida para as iniciativas de um governo local de atacar a corrupção?
3. Como a existência da corrupção sistemática em um governo local ameaça o desenvolvimento institucional?

12.7 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho ao utilizar a competência de desenvolvimento institucional.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado na atividade de uso do poder. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   a. Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;

b. Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
c. Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.

3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 12.7 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre a competência de desenvolvimento institucional.

Apostila 12.7A: Plano de aplicação do aprendizado

Separe alguns minutos para refletir sobre a competência de supervisão e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho futuro. Em seguida, preencha todas as afirmações abaixo, da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência de desenvolvimento institucional, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho em relação aos padrões e princípios de boa governança, construindo e mantendo relações de confiança fortes com outras instituições comunitárias.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência de desenvolvimento institucional, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência de desenvolvimento institucional:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Capítulo 13:
O papel e a competência de liderança

Conteúdo

Uma breve descrição de cada atividade de aprendizado desta caixa de ferramentas é apresentada abaixo, com uma aproximação do tempo necessário. Você tem liberdade para alterar a ordem das atividades, omitir ou acrescentar alguma coisa, de acordo com o seu próprio estilo ou a situação vivenciada..

13.1 Dando partida/aquecimento

Estabeleça um clima de aprendizado que encoraje o envolvimento proativo dos participantes com as idéias e conceitos relativos à competência de liderança com os seus parceiros de aprendizado. (60 minutos)

13.2 Um quadro de liderança

Dê aos participantes uma oportunidade de expressar criativamente o conceito de liderança de forma individual e coletiva (45 minutos).

13.3 Paradoxos da liderança eleita

Reconheça alguns paradoxos comuns aos governantes eleitos no exercício da liderança e como lidar com eles de forma eficaz (90 minutos).

13.4 Liderança e boa governança

Ajude os participantes a reconhecerem as responsabilidades dos líderes eleitos em colocar em prática os princípios de boa governança em seus próprios governos locais (90 minutos).

13.5 *Checklist* da igualdade de gêneros

Ajude os participantes a analisar as várias formas como as preocupações com a igualdade de gênero podem ser tratadas de forma positiva por seus governos locais.

13.6 Liderança e gestão da corrupção

Dê aos participantes uma experiência no planejamento eficaz de ações após um sério escândalo de corrupção (120 minutos).

13.7 Avaliando o desempenho do líder eleito

- ❑ Dê aos participantes a oportunidade de avaliar seus pontos fortes e suas necessidades de melhorar seu desempenho como líderes em relação a 11 papéis e competências características da liderança eleita.
- ❑ Conscientize os participantes das diferenças de gênero no desempenho dos papéis e das implicações dessas diferenças (90 minutos).

13.8 Comemoração consciente do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de celebrar a conclusão de uma "viagem de descobertas" bastante significativa ao mundo da auto-governança local e da liderança eleita. (30 + minutos)

13.9 Planejando a aplicação do aprendizado

Dê aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado e de planejar formas específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho no papel e na competência de liderança. (30 minutos).

13.1 Dando partida/aquecimento

Objetivo

O objetivo desta atividade é estabelecer um clima de aprendizado junto aos participantes, encorajando um envolvimento mais ativo com as idéias e conceitos ligados à competência e ao papel de liderança, e também uns com os outros, como parceiros da experiência de aprendizado.

Observação: É correto supor que os participantes das oficinas de lideranças eleitas, na maioria dos casos, serão desconhecidos uns dos outros. Entre as perguntas que eles trarão consigo estão: Quem mais vai participar? O que nós vamos fazer juntos? O que se espera de mim? Sua função é responder a estas perguntas no início, logo que os participantes tiverem o primeiro contato com você e uns com os outros. Preparamos um texto cobrindo os principais pontos que julgamos necessários ao responder as perguntas sobre o programa (ver Sugestão para a frase de abertura na próxima página). Convidamos você a alterar o texto à vontade, de acordo com a situação. Quanto às perguntas uns sobre os outros, você pode escolher entre uma variedade de atividades de aquecimento, cujo objetivo é apresentar os participantes entre si e colocá-los bem à vontade no papel de aprendizes.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Comece dando as boas vindas aos participantes do programa sobre o papel e a competência de supervisão, que faz parte da Série Lideranças Locais Eleitas do Programa UN-Habitat. Apresente-se e diga algumas coisas sobre o seu *background* e experiência. Continue com uma das seguintes atividades ou outra dinâmica que você preferir usar para que os participantes possam conhecer uns aos outros.
   - ❏ Uma possibilidade é simplesmente pedir que cada um se apresente, dizendo o seu nome, local onde trabalha, quantos mandatos já teve e qual a sua expectativa em relação à participação no programa. Uma outra possibilidade é pedir que os participantes entrevistem

uns aos outros e então apresentem os seus colegas aos demais participantes.

- ❏ Outra atividade que pode ser usada para substituir a anterior, ou para complementá-la, é pedir aos participantes que se reúnam no centro da sala e formem uma fila, colocando na frente os que tiverem o maior número de anos de mandato e atrás da fila os que tiverem servido menos anos, enfileirando os demais de acordo com o número de anos de serviço. Isto pode ser seguido de auto-apresentações.
- ❏ Uma terceira sugestão é pedir que os participantes fiquem no centro da sala e criem um "mapa", organizando o grupo dentro do espaço de acordo com a localização geográfica dentro de seus respectivos países. Esta atividade e a anterior podem servir de introdução ou de quebra-gelo.

2. Quando achar que os participantes estão à vontade uns com os outros e com o ambiente, utilize as falas seguintes como um esboço para uma palavra introdutória de 5 a 10 minutos sobre o treinamento. Nós optamos por sugerir alguns pontos, em vez de passar um script completo, a fim de encorajar você a adotar uma abordagem mais improvisada. Você pode melhorar esta lista de pontos, usando o material do Capítulo 13 do Volume 3 desta Série, complementando com suas próprias idéias.

Pontos a abordar...

... sobre o papel e a competência de liderança

- ❏ Liderança é o compromisso pessoal, o conhecimento e a ação que um governante eleito traz para o papel e a responsabilidade de governar.
- ❏ Como os princípios da boa governança são a base da liderança eleita, as dez competências descritas nesta série são as ferramentas para este exercício bem sucedido.
- ❏ Um paradoxo da liderança eleita é que o legado dos que a exercem baseia-se menos naquilo que eles fazem para os outros do que naquilo que eles preparam os outros para fazer por si mesmos.
- ❏ A administração responsável é uma forma de liderança que cria um forte senso de auto-confiança e responsabilidade entre todos os que são tocados pelos seus governos locais.
- ❏ As novas teorias de liderança pertencem a uma escola de pensamento que diz "não há seguidores", onde o papel dos líderes eleitos é inspirar e educar seus eleitores como agentes que apontam o caminho que os líderes deverão seguir.
- ❏ A liderança espiritual não-religiosa se apresenta também como

uma alternativa que inspira a grandeza, concentrada nas prioridades e ao mesmo tempo sensível às coisas como elas são.

- ❏ Outras características da liderança espiritual são procurar e trabalhar para o bem comum, acreditando que os outros farão a coisa certa, sendo honestos consigo mesmos e preocupados com o crescimento e a realização tanto das outras pessoas como de si próprios.
- ❏ Os cidadãos têm o direito de esperar fidelidade de seus governantes eleitos. Isto significa integridade em todas as coisas, serviço altruísta, responsabilidade em colocar em primeiro lugar as necessidades dos menores eleitores, justiça, escrúpulo e igualdade em todas as relações e negociações, encorajando sempre as pessoas a darem o seu melhor.
- ❏ Por mais imponentes e desafiadoras que essas qualidades possam parecer, elas fornecem aos homens e mulheres eleitos um barômetro para o auto-exame e a renovação.

...sobre a oficina

- ❏ A sua participação nesta oficina deve ser informativa, envolvente e agradável.
- ❏ O conteúdo baseia-se no melhor material disponível sobre a liderança eleita e a competência de negociação.
- ❏ A abordagem ao aprendizado é interativa e diferente das abordagens de aulas expositivas tão comuns nos cursos de treinamento.
- ❏ Você será estimulado a dizer o que pensa e compartilhar suas experiências em financiamento com os outros participantes que estão fazendo o mesmo.

...sobre o papel da participação efetiva

- ❏ Ouça para compreender e mantenha aberta a sua mente às idéias e conceitos que estão sendo apresentados.
- ❏ Diga o que você realmente pensa e peça esclarecimentos quando não entender algo que está sendo discutido.
- ❏ Questione os pontos de vista e suposições diferentes dos seus e pergunte qual é o raciocínio que está por trás deles.
- ❏ Antes do final da oficina, comprometa-se a continuar aprendendo ao voltar para casa e para as suas responsabilidades como autoridade eleita.

13.2 Um quadro da liderança

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade criativa de expressar o conceito de liderança de forma individual e coletiva.

Tempo requerido: 45 minutos

Processo

1. Explique o exercício como uma forma alternativa de pensar e discutir a liderança através de gravuras, em vez de palavras. Divida os participantes em vários grupos pequenos com, no máximo, dez cada. Dê aos participantes de cada grupo várias folhas de papel, pincéis atômicos coloridos e fita crepe.
2. Peça aos membros de cada grupo para desenharem uma gravura ilustrando como eles se vêm ou como vêem os governantes eleitos em seus papéis de líderes. Dê a cada um dez minutos para completar os desenhos.

> Nota do Instrutor: Caso os participantes reclamem que não sabem desenhar, sugira que usem bonecos desenhados com palitos e símbolos para ilustrar o que desejam expressar.

3. Peça aos membros de cada grupo pequeno para compartilharem seus desenhos uns com os outros, ajuntando todos os desenhos individuais para fazer uma exposição do grupo. Dê a eles 20 minutos para completarem esta tarefa.
4. Reúna novamente os participantes. Peça a cada grupo para colocar seu trabalho afixado na parede da sala de reuniões. Cada grupo terá um porta-voz para explicar seus conceitos de liderança aos demais participantes.

> Nota do Instrutor: Caso exista um desenhista ou designer gráfico no grupo, todos os desenhos do grupo poderão ser combinados para fazer um único mural sobre liderança, que poderá ser usado na sessão de encerramento.

13.3 Paradoxos da liderança eleita

Objetivo

Este exercício reconhecerá alguns paradoxos comuns aos governantes eleitos no exercício da liderança e como lidar com eles de maneira eficaz.

Nota do Instrutor: Procure mais informações sobre o paradoxo da liderança eleita no Capítulo 13 do Volume 3 – Conceitos e Estratégias.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Comece com uma breve apresentação sobre paradoxos, aqueles eventos contraditórios e aparentemente absurdos que sempre desafiam os homens e mulheres eleitos em suas relações com as outras pessoas. Explique que um paradoxo é algo que pode ser verdadeiro, mas que não faz sentido quando se utiliza a razão pura para explicá-lo e resolvê-lo. Os paradoxos não podem ser administrados de forma comum. As abordagens racionais utilizadas para resolvê-los sempre vão dar errado, deixando os solucionadores dos problemas frustrados e até mesmo agressivos. Uma vez que os paradoxos vão contra a sabedoria convencional e não podem ser tratados de maneira lógica, o que se pode fazer? É preciso encontrar uma nova maneira de pensar que começa com: 1) aceitação da noção de que idéias opostas podem existir ao mesmo tempo; 2) necessidade de maior abertura para as opiniões e idéias dos outros; e 3) desenvolvimento de uma maior tolerância para viver em meio a situações ambíguas;
2. Depois da apresentação, divida os participantes em pequenos grupos de 5 a 7. Peça a cada grupo para preparar uma lista de paradoxos com base na experiência coletiva dos membros do grupo como governantes eleitos. Os paradoxos devem ser escritos na forma de breves afirmações descritivas. Mostre que podem ser situações que envolvem os cidadãos, outros líderes eleitos, funcionários administrativos, representantes de outros governos ou qualquer outra pessoa; situações que, superficialmente, parecem não razoáveis, irracionais ou totalmente absurdas. Dê um exemplo de um paradoxo, como, por exemplo, esperar que os representantes eleitos sejam abertos e honestos sobre suas opiniões e, mesmo assim, ser reeleitos. Dê ao grupo uns 20 minutos para compilar suas listas e voltar à sala de reuniões.
3. Quando os grupos se reunirem novamente, peça a cada um para afixar sua lista na parede da sala de treinamento. Quando todas as listas estiverem afixadas, peça a um representante de cada grupo para ler sua lista e comentar as situações que causaram mais espanto, ansiedade ou sofrimento para os governantes eleitos envolvidos na situação.

4. Peça a cada um dos grupos para escolher uma ou duas das situações mais graves das diversas listas e então reunir novamente os pequenos grupos para discutir como aquela situação poderia ser abordada e resolvida com sucesso. Lembre cada grupo de que, enquanto exploram formas de enfrentamento, eles devem ter em mente as três noções contidas na apresentação sobre os opostos – ambos são verdadeiros, maior abertura a novas idéias e tolerância em relação àquilo que não pode ser explicado em branco e preto. Diga aos grupos que eles têm 20 minutos para descobrir novas idéias sobre aquilo que o governante eleito deve fazer em cada situação, se possível.
5. Após 20 minutos, reúna novamente os grupos e peça que um porta-voz de cada um apresente as sugestões do seu grupo para cada um dos paradoxos escolhidos para a discussão. Quando todos os grupos tiverem relatado a sua experiência e cada sugestão tiver sido esclarecida e amplamente discutida, conclua iniciando uma nova discussão sobre as seguintes perguntas:
   - ❏ Que eventos ou relações paradoxais você vivenciou recentemente em seu papel de governante eleito?
   - ❏ Como você se sente sobre os eventos e relações paradoxais quando eles afetam você? Como você reage diante deles?
   - ❏ Como este exercício mudou o seu modo de pensar e teve influência sobre o que você fará no futuro ao ser confrontado com esses eventos absurdos?

13.4 Liderança e boa governança

Objetivo

Este exercício vai ajudar os participantes a reconhecer a responsabilidade dos líderes eleitos de colocar em prática os princípios de boa governança em seus próprios governos locais.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Distribua entre os participantes cópias da Apostila 13.4 A e leia as instruções em voz alta enquanto os participantes lêem silenciosamente. Continue lendo os sete princípios da boa governança que estão do lado direito da coluna. Diga aos participantes que eles têm 10 minutos para completar a tarefa descrita na leitura. Depois desse tempo, peça que eles levantem as mãos indicando que princípio escolheram para cada uma das 7 citações. Discuta as diferenças e o motivo da escolha de cada um.

2. Peça aos participantes para lerem e completarem a tarefa descrita no início da segunda página da apostila. Dê 10 minutos para que eles completem a tarefa.
3. Quando todos tiverem completado o exercício, divida-os em grupos de 3. Peça aos participantes de cada grupo para ajudarem uns aos outros como consultores para completarem a terceira tarefa descrita na apostila. Diga aos participantes que eles terão 45 minutos para completar a tarefa. Lembre que eles se revezarão na tarefa de ajudar uns aos outros a identificar ações de liderança e de monitorar o tempo, para que todos tenham o mesmo tempo.
4. Ao final dos 45 minutos, reúna novamente o grupo e peça aos participantes para relatarem o que aprenderam sobre liderança, completando as várias tarefas.
5. Conclua com uma discussão sobre a responsabilidade essencial e também desafiadora do governante eleito de ajudar a atingir os princípios da boa governança.

Apostila 13.4A: Análise de falhas na boa governança

Seguem abaixo os sete princípios de boa governança discutidos na série sobre liderança eleita. À direita de cada princípio encontra-se uma citação conhecida que capta a eloqüência da essência do princípio. Sua tarefa como membro de um grupo é ler os sete princípios e as citações e, em seguida, avaliar se o seu governo local está agindo de acordo com cada um, marcando com um ✔ indicando bom, regular ou insatisfatório, no espaço reservado à direita da citação. for good, fair, or poor in the space provided to the right of the quotation.

Princípios da boa governança	Citação famosa	Como está o nosso desempenho neste princípio?		
		Bom	Regular	Insatisfatório
1. Sustentabilidade Equilibra as necessidades sociais, econômicas e ambientais das gerações presente e futura.	O mundo não é nosso, a terra não é nossa. É um tesouro que mantemos em confiança para as gerações futuras. PROVÉRBIO AFRICANO	____	____	____
2. Subsidiariedade Distribui a prestação de serviços para o nível mais próximo, de acordo com padrões de eficiência e custo-efetividade.	É uma injustiça, uma maldade e uma perturbação da ordem natural que uma organização maior e mais elevada usurpe para si funções que podem ser executadas com eficiência por organismos menores e menos elevados. PAPA PIO XIII	____	____	____

3. Igualdade Oferece igual acesso a minorias e mulheres aos recursos e serviços básicos.	Não aceitamos que a sociedade humana seja construída com base no princípio selvagem da sobrevivência dos mais fortes. THABO MBEKI	____	____	____
4. Eficiência Reputação de solidez financeira e custo-efetividade na gestão e prestação dos serviços.	Além da nobre arte de fazer as coisas, existe a nobre arte de deixar algumas coisas sem fazer. A sabedoria da vida está na eliminação do que não é essencial. LIN YUTANG	____	____	____
5. Transparência e prestação de contas Inexistência de corrupção e de fácil acesso a informações e altos padrões de conduta pessoal.	O cúmplice do crime de corrupção é freqüentemente a nossa própria indiferença. BESS MYERSON	____	____	____
6. Envolvimento político e cidadania Cidadãos de todas as partes da comunidade têm oportunidades iguais de participar da tomada de decisão sobre assuntos públicos	Nunca duvide que um pequeno grupo de cidadãos cuidadosos e comprometidos pode mudar o mundo. Na verdade, esta é a única possibilidade. MARGARET MEAD	____	____	____
7. Segurança Falta de perseguição e de outras formas de abuso contra mulheres, crianças e suas famílias.	O teste mais acertado para julgar se um país é de fato livre é o grau de segurança de suas minorias. LORD ACTON	____	____	____

1. Identifique uma das sete áreas de governança da lista acima na qual você acredita que o seu governo local tenha mais falhas. Descreva abaixo as condições que levaram você a tirar esta conclusão:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Relacione no espaço abaixo 2 ou 3 ações de liderança que o seu governo poderia executar a fim de mudar as condições que impedem o progresso nesta área de boa governança:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13.5 *Checklist* da igualdade de gêneros

Objetivo

Este exercício ajudará os participantes a refletir sobre as várias formas como as preocupações com a igualdade de gênero podem ser abordadas de maneira positiva por seus governos locais.

Tempo requerido: 60 minutos

Processo

1. Explique que o exercício envolve uma análise sistemática das diversas formas como o seu governo local pode assegurar a integração da igualdade de gênero em suas políticas públicas e práticas operacionais. Reserve alguns minutos para discutir sobre a importância da igualdade de gênero. Após uma breve discussão em grupo, peça aos participantes para gastarem alguns minutos completando o *checklist* da pesquisa (Apostila 13.5 A). Dê aos participantes uns 20 minutos para completarem a tarefa.
2. Ao final de 20 minutos, peça que eles se dividam em grupos pequenos de 3 participantes cada, a fim de comparar suas respostas e discutir as semelhanças, diferenças e motivos porque existem discrepâncias entre um governo local e o outro quanto ao nível de políticas e práticas de

igualdade de gênero. Explique que cada grupo pequeno deverá fazer uma apresentação breve sobre os pontos altos de sua discussão.

3. Reúna novamente os participantes e peça que relatem suas discussões. Conclua o exercício com uma ampla discussão sobre a importância da igualdade de gênero para os princípios da boa governança.

Apostila 13.5A: Avaliando o desempenho de seu governo em relação à igualdade de gênero

O *checklist* abaixo sobre políticas e práticas de igualdade de gênero foi extraído da iniciativa de Anne Michaud, que trabalha com o Programa Women in the City (Mulheres na Cidade) da Cidade de Montreal, Canadá. Em cada afirmação abaixo é importante considerar também as questões de idade, raça, etnia e outros fatores que possam afetar a igualdade das mulheres em suas políticas e programas. Cada afirmação é seguida de três opções: Sim; Não e Não Sei. Ao final do *checklist* estão algumas perguntas que deverão ser respondidas antes que você retorne ao grupo pequeno para discutir suas respostas.

Checklist dos programas de políticas de igualdade de gênero do seu governo local	Sim	Não	Não sei
1. Minha administração inclui mulheres de diferentes comunidades raciais, étnicas e/ou indígenas.	☐	☐	☐
2. As mulheres na comunidade onde está localizada a minha administração se organizam em vários grupos e redes para apoiar suas demandas e preocupações.	☐	☐	☐
3. Nosso governo local tem uma série de políticas e programas para assegurar a igualdade de gênero.	☐	☐	☐
4. Essas políticas e programas são avaliados anualmente durante a preparação do orçamento anual.	☐	☐	☐
5. Nosso governo possui uma política de proteção contra a violência doméstica.	☐	☐	☐
6. Nosso governo fez uma análise de gênero em todas as políticas e programas, considerando as questões transversais de raça, etnia, idade e necessidades especiais.	☐	☐	☐
7. Nosso governo tem um processo de consulta pública que inclui as questões de igualdade de gênero.	☐	☐	☐
8. Nosso governo tem um departamento responsável pela gestão dos direitos da mulher e da igualdade de gênero.	☐	☐	☐
9. Esse departamento ou secretaria tem processos claros para receber e administrar os pedidos e reclamações ligados a questões de gênero.	☐	☐	☐
10. Um plano de ação que busca a igualdade de gênero foi incorporado ao processo orçamentário e de tomada de decisões.	☐	☐	☐
11. Existe fácil acesso público a todas as informações e dados relativos a questões de igualdade de gênero.	☐	☐	☐
12. Existem procedimentos e mecanismos para realizar avaliações de impacto sobre políticas, programas e serviços em relação a gênero e a variáveis raciais, étnicas, deficiências e renda.	☐	☐	☐

13. Nossos governo oferece programas de treinamento para governantes eleitos e nomeados sobre questões de igualdade de gênero, análise de gênero, questões raciais, diversidade étnica e sensibilidade a todas essas questões transversais na gestão das políticas, programas e serviços do governo local.	☐	☐	☐
14. Nosso governo tem uma entidade de assistência ao cidadão que é responsável por todas as questões ligadas a igualdade de gênero, igualdade racial e discriminação étnica, bem como outras formas de discriminação ligadas a políticas, programas e prestação de serviços.	☐	☐	☐
15. Nosso governo local tem programas de educação para a cidadania e sensibilização para todos os cidadãos.	☐	☐	☐

Com base na avaliação informal da resposta do seu governo local às questões de políticas, programas e prestação de serviços relativos a gênero, raça, etnia, deficiências e outras questões discriminatórias em potencial, acredito que os nossos governantes eleitos tomam as seguintes medidas a fim de melhorar o nosso desempenho nessas áreas:

1. .....

.....

.....

.....

2. .....

.....

.....

.....

.....

.....

13.6 Liderança e gestão da corrupção

Objetivo

Este exercício dará aos participantes experiência no planejamento de ações eficazes após o desfecho de um sério escândalo de corrupção..

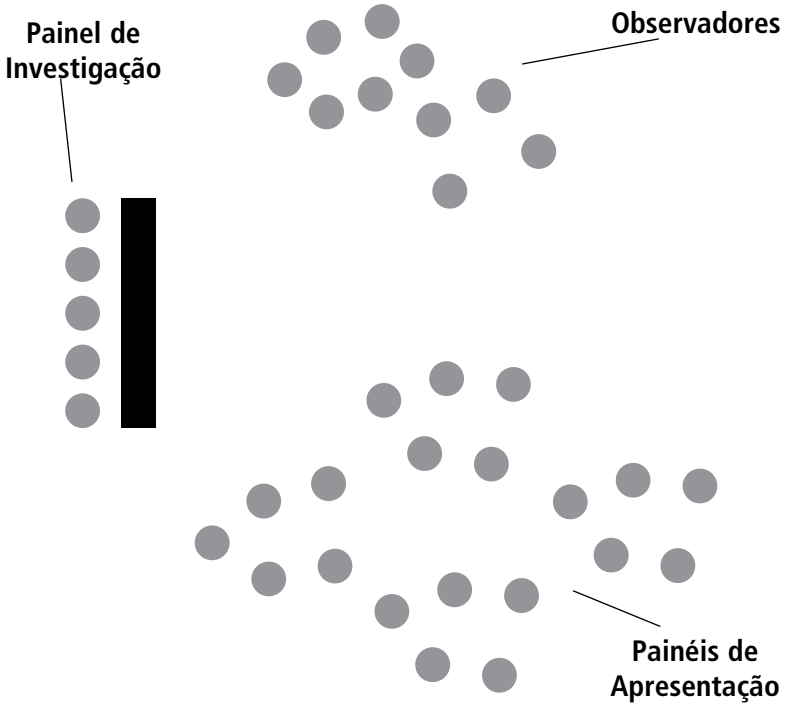
Tempo requerido: 120 minutos

Processo

1. Explique que os participantes estarão assumindo o papel de cidadãos em um painel organizado para a formulação de estratégias a serem consideradas por uma administração após um sério escândalo de corrupção no município. Circule cópias da Apostila 13.5 A e peça aos participantes que leiam a situação.

2. Quando os participantes tiverem lido o caso, divida-os em cinco grupos pequenos. Quatro grupos terão em torno de 5 participantes. Os demais participantes formarão o quinto grupo. Quando os grupos tiverem sido formados, circule cópias da Apostila 13.5 B e explique a tarefa do grupo:
   Os primeiros três grupos são membros de três sub-painéis do painel de investigação cidadã citado acima. Cada um irá desenvolver um conjunto de estratégias para completar a tarefa de investigação do painel. As estratégias desenvolvidas por cada grupo deverão responder favoravelmente aos cinco critérios da apostila que servirão de base para o julgamento do trabalho de desenvolvimento de estratégias do painel. Os três grupos terão 45 minutos para completar a tarefa e se reunir aos demais participantes na sala de treinamento. Quando o instrutor mandar, um membro de cada grupo fará uma apresentação de, no máximo, 10 minutos, explicando e recomendando a estratégia do grupo pelo painel. Os participantes poderão usar papel e pincéis atômicos para preparar auxílios visuais que irão apoiar a apresentação do grupo.
   O quarto grupo será formado de membros do painel para quem serão feitas as apresentações. Enquanto os outros trabalham em suas apresentações, os membros desse grupo se reunirão para resolver como eles desejam responder a cada apresentação, isto é, ouvindo a cada uma em silêncio; fazendo perguntas para esclarecer alguns pontos; oferecendo observações críticas (pró e contra); e assim por diante. Um membro desse grupo deve fazer o papel de presidente do painel, liderando as três apresentações, pedindo relatórios dos observadores ao final e organizando uma votação de todos os membros do painel para a escolha do vencedor.
   Os membros do quinto grupo formado pelos demais participantes são observadores. Sua tarefa é utilizar a apostila 13.5 C para dar uma nota para cada apresentação e preparar uma nota única para cada uma. Dê aos observadores uma cópia da planilha para cada apresentação. Um dos observadores deverá ser escolhido pelos demais para dar uma nota única a cada apresentação e explicar o motivo porque os observadores tomaram essa decisão.

Nota do Instrutor: Esteja preparado para alterar o número e a composição dos pequenos grupos, com base no tamanho do grupo maior e em outros fatores específicos da situação específica do seu grupo de treinamento. Sugira que o grupo de observadores assuma a responsabilidade de preparar a sala da forma demonstrada no diagrama abaixo, enquanto os membros dos demais grupos estão deliberando.



3. Reserve para cada um dos grupos que estão simulando os sub-painéis um espaço de trabalho sem distrações e ruídos e dê a eles uma folha de papel e pincéis atômicos. Lembre aos grupos que eles têm 45 minutos para completar sua tarefa e voltar à sala de treinamento. Ao final dos 45 minutos, reúna os grupos e dê início às apresentações.
4. Ao final das apresentações, dê aos observadores alguns minutos para se reunirem e consolidarem as notas individuais em uma nota única. Peça ao porta-voz do grupo de observadores para apresentar as notas de cada apresentação e explicar o raciocínio dos observadores.
5. Ao final da simulação, promova uma discussão focalizando as perguntas abaixo:
   - ❏ O que esta simulação focalizando a prevenção e o controle da corrupção tem a ver com o papel de liderança e a competência dos governantes eleitos?
   - ❏ O que você aprendeu a partir deste exercício que poderia ter impacto sobre seu desempenho como líder no futuro?

Apostila 13.6A: Governantes acusados de suborno

Histórico

Sua cidade foi surpreendida alguns meses atrás pela revelação do maior escândalo político de sua história. Uma matéria no jornal local com o título de "Governantes Acusados de Suborno" informou aos cidadãos pela primeira vez que o prefeito e vários outros governantes haviam sido acusados de suborno e de aceitar outras recompensas de um contrato de coleta de lixo de vários milhões de dólares.

O esquema envolveu o prefeito e outros dois vereadores numa conspiração em que aceitaram suborno em troca de votos a favor de um contrato lucrativo de 10 anos, dado a uma empresa grande e conhecida de coleta de lixo. As acusações envolvem também extorsões de outras empresas que negociam com o município. Entre os acusados encontram-se três políticos locais que pediram e/ou receberam suborno, os empresários que pagaram suborno e os intermediários que agiram como receptadores do dinheiro.

O esquema começou a ser revelado quando uma antiga governante abordou alguns advogados com "preocupações sobre a situação", conforme ela descreveu. Ela ajudou os investigadores a preparar um caso extenso de corrupção em troca de um acordo em que confessou a culpa por aceitar suborno. "Onde ocorrer corrupção e abuso da confiança pública, vamos investigar e procurar quaisquer pessoas ligadas a essa atividade criminosa", disse o advogado nomeado para apresentar o caso em uma coletiva de imprensa que anunciava as prisões. Todos os indiciados pediram demissão e espera-se que eles confessem a culpa em uma audiência do tribunal marcada para o mês seguinte.

Enquanto isto, os demais membros do governo estão fazendo um esforço para restaurar a confiança pública, enquanto tentam manter a continuidade do governo até que possam ser feitas novas eleições municipais dentro de um ano. Aproximadamente 15 líderes comunitários foram nomeados pelo governo para participarem de um painel de investigação de corrupção histórico. A tarefa do painel é recomendar estratégias para preparar o município para averiguar práticas corruptas e reformar o sistema, eliminando condições que encorajem a corrupção. O painel começou com um conjunto de idéias sobre o combate à corrupção (ver Apostila 13.5 B) para a realização desta tarefa.

O grupo trabalhou arduamente durante várias semanas. Três sub-painéis foram nomeados para trabalhar de forma independente no desenvolvimento de estratégias. Os três sub-painéis completaram sua tarefa e irão propor suas estratégias de revelação de corrupção e de reformas aos demais membros do painel. Uma das três propostas será escolhida pelo painel como base para o seu relatório ao governo. As três propostas serão julgadas com base em 5 critérios: 1) potencial de sucesso; 2) recompensas que contrabalancem custos; 3) sustentabilidade; 4) apoio à organização e 5) participação cidadã.

Apostila 13.6B: Reflexões sobre o preparo de estratégias anti-corrupção[11]

As reflexões abaixo sobre a avaliação e o controle da corrupção foram desenvolvidas pelos funcionários do governo local para você refletir. Embora elas não cubram todo o assunto e não estejam particularmente bem organizadas, esperamos que sejam úteis para iniciar o trabalho de investigação.

1. Os escândalos envolvendo suborno, recompensas e outros abusos de poder não acontecem isoladamente. Na maioria dos casos, eles são sinais de que a corrupção está sistemática e profundamente enraizada na cultura do governo local.
2. Escândalos públicos e manifestações de assombro por parte dos políticos, acompanhadas de um clamor para que sejam tomadas medidas urgentes, geralmente conduzem a algum tipo de investigação. Se alguma coisa não for feita imediatamente, as manifestações públicas perdem a força. Na medida em que isto acontece, a imprensa e os políticos ficam cada vez menos atentos às recomendações dos inquéritos.
3. A corrupção exige que sejam encontrados os parceiros corruptos, que sejam feitos pagamentos e que seja entregue aquilo que foi comprado de forma corrupta, da forma mais imperceptível possível. A corrupção depende de ambientes secretos e estáveis. Ele se torna sistemático quando se identificam oportunidades, são estabelecidas relações e existem mecanismos para o pagamento. Esses tipos de rotina de corrupção precisam ser identificados e desmantelados.
4. A avaliação é utilizada algumas vezes para localizar áreas da organização que são vulneráveis à corrupção e que patrocinam atividades em que existe alto risco de corrupção. As condições mais favoráveis à corrupção são aquelas onde existe um monopólio sobre um serviço, reservas em relação à maneira como aquele serviço é prestado e pouca prestação de contas em termos administrativos e fiscais.
5. Algumas autoridades recomendam uma estratégia chamada “colhendo primeiro os frutos mais baixos”. Isto significa escolher um tipo de corrupção onde se possa agir com sucesso rapidamente e envolvendo os custos mais baixos.
6. Outro método é encontrar aliados da comunidade que tenham interesse nas iniciativas anti-corrupção. Um exemplo poderia ser a adoção de uma estratégia anti-corrupção junto a iniciativas do governo central para combater o crime organizado ou encorajar uma reforma de mercado ou a privatização.
7. Uma estratégia denominada “fritar os peixes grandes” sugere a escolha e a punição de figuras de alta visibilidade, como acontece no estudo de caso. Essas medidas são valiosas para focalizar a atenção pública nos perigos da corrupção e podem conter outras pessoas inclinadas a fazer o mesmo jogo. Entretanto, para serem eficazes, elas precisam conduzir rapidamente a iniciativas amplas de prevenção e de reformas institucionais.

8. Alguns recursos para combater a corrupção que merecem consideração: 1) terceirizar funções vulneráveis a corrupção, passando-as para a responsabilidade de agências privadas; 2) melhorar os incentivos positivos, aumentando as escalas salariais e fortalecendo os elos entre pagamento e desempenho; 3) elevar os riscos de ser descoberta a corrupção, bem como as punições; 4) promover concorrência e enfraquecer o poder dos monopólios; 5) simplificar e esclarecer a discrição oficial; e 6) aumentar a prestação de contas e a transparência, através do estabelecimento de padrões de conduta claramente definidos e de vários tipos de mecanismos de vigilância da parte dos cidadãos.
9. Ao mesmo tempo, iniciativas importantes para controlar a corrupção devem ser mensuradas em termos econômicos – o dinheiro gasto para atacar a corrupção vai gerar tanta burocracia e formalidades que os custos e a perda de eficiência serão mais elevados do que os benefícios com a redução da corrupção.
10. Controlar a corrupção não pode ser visto como um ataque à organização e seus funcionários. Obter o apoio da organização depende dos novos métodos de se obter informações dos funcionários e sobre eles, bem como do *feedback* dado pelos cidadãos em suas comunidades. Envolve também reformas de modo a associar os níveis salariais ao bom desempenho profissional.

Apostila 13.6C: Planilha do observador

Apresentação No. _____

Observe cada uma das apresentações dos 3 sub-painéis. Avalie cada apresentação com base nos 5 critérios, usando uma escala de pontuação de 10 pontos, onde 1 quer dizer insatisfatório e 10 quer dizer superior. Calcule uma pontuação média para a apresentação como um todo, somando as cinco pontuações e dividindo por 5. Relate seus resultados para os demais observadores, somando as várias pontuações a fim de calcular uma pontuação única do grupo (incluindo a pontuação de todos os observadores).

1. Potencial de sucesso – as estratégias propostas por este grupo demonstram alto grau de prevenção e controle da corrupção.
   (Faça um círculo ao redor de um número)

   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. As recompensas compensam os custos – o dinheiro economizado pela implementação dessas estratégias a longo-prazo será mais do que os custos de sua implementação.
   (Faça um círculo ao redor de um número)

   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Sustentabilidade – existe uma boa razão para acreditar que a corrupção que será revelada e corrigida não reaparecerá posteriormente.
(Faça um círculo ao redor de um número)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Apoio organizacional – as estratégias propostas têm boas chances de receber o apoio dos funcionários da organização.
(Faça um círculo ao redor de um número)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Participação dos cidadãos – as estratégias envolvem de forma ativa e contínua os cidadãos em papéis de planejamento e supervisão.
(Faça um círculo ao redor de um número)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Média da Pontuação Geral:_____

13.7 Avaliando o desempenho do líder eleito

Objetivo

O objetivo deste exercício é:

- ❏ Permitir que os participantes avaliem seus pontos fortes e suas necessidades de aprimoramento pessoal como líderes em relação a 11 papéis e competências característicos da liderança eleita.
- ❏ Conscientizar os participantes sobre as diferenças de gênero no desempenho de papéis e as implicações dessas diferenças.

Tempo requerido: 90 minutos

Processo

1. Distribua cópias da Apostila 13.6 A. Explique que o questionário é para ser usado para os participantes a fim de avaliar seu desempenho atual e desejável em cada um dos 11 papéis e competências da série sobre lideranças eleitas. Enfatize que o primeiro conjunto de pontos atribuídos pelos participantes para cada um dos 11 papéis deve refletir como eles avaliam seu verdadeiro desempenho naquele papel no momento, e não como eles pensam que deveriam estar desempenhando aquele papel. O segundo conjunto de pontos, por outro lado, irá refletir o nível de desempenho desejado em cada um dos 11 papéis. Em outras palavras,

identifique o nível de desempenho que você acha que poderia alcançar e que você vai lutar para alcançar daqui para frente. Sugira a eles que marquem o nível atual de desempenho com um X e o nível desejado com um O, para facilitar o trabalho de pontuação. Além disto, eles podem fazer uma seta partindo do nível atual de desempenho para o nível desejado, a fim de indicar o grau de desafio pessoal em cada papel e competência.

Nota do Instrutor: Antes do início da oficina, prepare quadros de pontuação em folhas de papel jornal (um quadro para cada um dos onze papéis das lideranças eleitas). Todos os onze devem ser parecidos com o modelo que aparece no alto da página seguinte, variando apenas o nome do papel e da competência.

2. Quando os participantes tiverem completado a segunda tarefa de pontuação, peça a eles para virem à frente e usarem os pincéis atômicos para darem suas notas para cada papel e competência que constam dos onze quadros afixados nas paredes da sala de treinamento. Peça às mulheres para marcarem com uma cor de pincel e aos homens para usarem uma cor diferente. Diga que eles devem colocar um "X" na linha acima da pontuação escolhida para cada papel e competência, refletindo seu desempenho atual e um "O" abaixo da linha, refletindo seu desempenho ideal. Finalmente, peça aos participantes para colocarem seus "X" e "O" formando uma coluna vertical acima e abaixo das linhas de cada quadro (ver exemplo abaixo).

Nota do Instrutor: Quando os dois ou três primeiros participantes vierem à frente para marcar seus pontos, pense na possibilidade de pegar um pincel atômico e desenhar os primeiros "X" e "O" para eles, até que todos entendam o que deve ser feito. E não se esqueça de pedir às mulheres para usarem um pincel de cor diferente dos homens. Isto facilitará muito a discussão do grupo sobre os pontos fortes dos gêneros.

Modelo de quadro de pontuação

Pontuação atual

					x	x			
					x	x	x		
				x	x	x	x	x	
		x		x	x	x	x	x	
x		x	x	x	x	x	x	x	x
10	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
0	0	0	0	0	0	0			
0	0	0	0	0	0	0			
0	0	0	0		0				
0	0	0							
0	0								
0									

Pontuação preferencial: _____

Papel e competência

3. Quando todas as pontuações tiverem sido registradas nas folhas, divida os participantes em vários grupos de no máximo 4 participantes cada. Na medida do possível, alguns grupos devem ter apenas mulheres e outros apenas homens. Quando os grupos estiverem formados, peça aos participantes para usarem seus resultados de pontuação para responder às seguintes perguntas sobre seus pontos fortes e necessidades de aprimoramento nos papéis de liderança:
   - ❏ O que a minha pontuação de desempenho atual me diz sobre meus pontos fortes como líder?
   - ❏ O que a minha pontuação de desempenho desejável me diz sobre o foco para as minhas iniciativas de melhorar meu desempenho como líder no futuro?
4. Depois de uns 15 minutos, peça aos participantes para responderem em grupo às seguintes perguntas:
   - ❏ Em qual das onze competências nós como mulheres/homens tivemos uma pontuação mais alta do que a de todos os participantes?
   - ❏ Como os governantes eleitos podem tirar vantagem dessas diferenças de gênero no processo de governança?
   - ❏ Existem formas de tirar vantagem da diferença de gênero nas contribuições dos funcionários e na participação dos cidadãos?
5. Dê aos pequenos grupos mais 30 minutos para terminarem a discussão antes de pedir que voltem para o grupo maior. Quando todos tiverem voltado à sala de treinamento, peça a um representante de cada grupo para resumir as reflexões do grupo sobre as 3 perguntas. Conclua esta prática encorajando uma discussão sobre as diferenças de gênero e suas implicações para as mulheres em papéis de liderança.

Apostila 13.7A: Questionário de avaliação de desempenho

Instruções

Este questionário será usado para você avaliar seu desempenho como governante eleito em seu papel atual. Para preenchê-lo, leia cada uma das 11 afirmações sobre papéis. Na escala à direita de cada afirmação, escolha o número que, em sua opinião, descreve melhor o seu desempenho. Marque com um X. O número escolhido em cada caso deverá refletir o seu desempenho atual e não aquilo que você é capaz de realizar. Some os onze números que você marcou com X e coloque o total na linha correspondente à "pontuação da liderança existente" ao final do formulário. Se a sua pontuação total for 40 ou acima, parabéns! Você tem um bom desempenho como líder eleito. Por outro lado, se a sua pontuação total for 30 ou abaixo disto, você pode não estar exercendo a qualidade de liderança que a sua comunidade espera de seus representantes eleitos.

Agora volte para os 11 papéis e competências e faça um círculo ao redor do número que melhor reflete como você gostaria de desempenhar seus papéis e competências no futuro. Em outras palavras, indique o nível que

você tem capacidade e gostaria de atingir no futuro. Coloque a soma dos números que você circulou na linha onde está escrito "pontuação de liderança desejada", abaixo do formulário. Você pode também desenhar uma seta partindo do seu atual nível de desempenho em direção ao desempenho desejado, para indicar movimento. A não ser, naturalmente, que você acredite que está dando o seu máximo em alguma das competências!

Papel e competência	Escala de pontuação		
1. Representação Representar os direitos e deveres de todos os cidadãos das diferentes comunidades no âmbito do meu governo local.	No papel e competência de representação, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
2. Comunicação Dar e receber informações, idéias e compartilhar sentimentos com precisão e compreensão.	No papel e competência de comunicação, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
3. Facilitação Promover esforços coletivos, ajudar as pessoas a resolver problemas, realizar reuniões produtivas e administrar pessoas e conflitos inter-pessoais.	No papel e competência de comunicação, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
4. Uso do poder Usar fontes de poder pessoais e ligadas à posição para fazer com que as coisas aconteçam.	No papel e competência de uso do poder, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
5. Tomada de decisão Decidir como agir quando existe uma opção a escolher ou uma escolha a ser feita.	No papel e competência de tomada de decisão, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
6. Formulação de políticas Compreender a necessidade de novas ordens, analisar as conseqüências e alternativas e escolher estratégias de implementação eficazes.	No papel e competência de formulação de políticas, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
7. Capacitação Tomar as providências necessárias para que outras pessoas possam	No papel e competência de capacitação, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
8. Negociação Interagir com outras pessoas que representam posições ou interesses diferentes, buscando acordo sobre ações onde todos sairão melhores do que antes da negociação.	No papel e competência de negociação, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
9. Finanças Tomar decisões sobre a captação, alocação e a aplicação das verbas públicas.	No papel e competência financeira, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1

10. Supervisão Assegurar que os governantes e os funcionários do governo façam as coisas certas da maneira correta	No papel e competência de supervisão, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
11. Desenvolvimento institucional Assegurar apoio às necessidades de desenvolvimento do governo local, da administração e organização externa com a qual o governo trabalho.	No papel e competência de desenvolvimento institucional, eu classificaria o meu desempenho como:		
	Muito eficaz 5	Bastante eficaz 3	Precisa melhorar 1
Pontuação atual da liderança: _____ Pontuação desejada: _____			

13.8 Comemoração consciente do aprendizado

"Na celebração consciente, criamos momentos que iluminam o mais profundo sentido de nossas vidas e guiam nossos passos em direção ao futuro".

Cathy DeForest

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de celebrar a conclusão desta importante "viagem de descobertas" ao mundo da auto-governança local e da liderança eleita.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

Dê início a esta experiência final de aprendizado, parabenizando os participantes por terem concluído uma importante experiência de aprendizado sobre as difíceis e desafiadoras responsabilidades que se apresentam aos homens e mulheres eleitos para cargos públicos. Explique que a atividade final da série é uma comemoração pela vitória que alcançaram tanto em termos de crescimento individual, como em suas vidas como governantes eleitos.

Nota do Instrutor: Em vez de especificar uma única alternativa para comemorar a conclusão da série, estamos fornecendo a você quatro opções diferentes. Você pode escolher uma delas, combinar algumas ou usar outra alternativa com base na personalidade do grupo ou no tempo reservado para esta comemoração.

Opção 1:

Distribua cartões para cada participante e peça que escrevam uma breve mensagem para todos os demais participantes, descrevendo uma qualidade de liderança que ele(ela) demonstrou durante a oficina. Lembre que eles devem escrever o nome da pessoa que vai receber a mensagem no alto do cartão. Sugira que os participantes façam referência aos onze papéis e competências quando estiverem escrevendo. Distribua os cartões para seus destinatários e peça que alguns voluntários comentem o que aprenderam uns com os outros.

Opção 2:

Se os participantes tiverem vindo de regiões diferentes do país, divida-os em grupinhos por região. Peça a cada grupo para preparar uma dramatização usando pantomima, ou seja, expressões faciais expressivas e movimentos corporais que contem uma história sobre um aspecto da liderança ou governança. Os grupos podem ser convidados a usar trajes típicos e música regional, na medida do possível. Após cada apresentação, os membros dos outros grupos deverão dizer o que significa aquela representação.

Nota do instrutor: Embora a opção 2 possa ser bem mais ousada do que as demais, acreditamos que vale a pena tentar. Já tivemos resultados excelentes com este tipo de exercício e podemos afirmar que os resultados são sempre surpreendentes e extremamente gratificantes.

Opção 3:

Divida os participantes em vários grupos. Dê a cada grupo uma folha de papel jornal. Peça aos grupos para escreverem as palavras LIDERANÇA ELEITA numa coluna vertical do lado esquerdo da folha. Cada grupo então escreverá palavras ou frases que começam com aquela letra e que tenham alguma ligação com liderança eleita. Dê aos participantes 20 minutos para completarem a tarefa. Reúna novamente os grupos e peça a cada um para afixar seu cartaz na parede e ler os resultados.

Opção 4:

Use um rolo de barbante ou lã para simbolizar a ligação dos participantes uns com os outros, como representantes locais eleitos. Peça aos participantes para formarem um círculo junto com você. Segurando uma ponta do fio, jogue o rolo ou novelo de fio para o participante do outro lado do círculo. Peça àquela pessoa para dizer resumidamente qual foi o impacto pessoal de sua participação na série sobre lideranças eleitas. Quando ela terminar, peça que segure o fio firmemente entre os dedos e jogue o novelo para outra pessoa que está no círculo. O processo deverá continuar até que seja formada uma grande teia de fio, ligando as pessoas do grupo. Termine o exercício cortando o fio em tiras para que cada participante fique com um pedaço para si, simbolizando a ligação entre eles.

13.9 Planejando a aplicação do aprendizado

Objetivo

Este exercício dará aos participantes uma oportunidade de refletir sobre os *insights* e habilidades adquiridos a partir desta experiência de aprendizado, planejando maneiras específicas de utilizar o que aprenderam para melhorar seu desempenho no papel e competência de liderança.

Tempo requerido: 30 minutos

Processo

1. Reserve alguns minutos para lembrar aos participantes que o valor de sua participação em uma experiência de aprendizado como esta não pode ser plenamente reconhecido, a não ser que eles se empenhem em utilizar o que aprenderam. Mostre a eles que vários fatores podem interferir com a aplicação do novo aprendizado e habilidade, quando se está engajado no exercício do uso do poder. Às vezes a interferência vem de fora, como um colega que ridiculariza você sobre o seu interesse em buscar novas maneiras de fazer as coisas. Às vezes a resistência vem de dentro. Antigos hábitos são difíceis de abandonar. Fazer as coisas de maneira diferente, mesmo aquelas coisas que são claramente importantes e que valem a pena, requer tempo, paciência e auto-confiança.
2. Explique que o plano de aplicação do aprendizado é um dos melhores métodos conhecidos para superar a resistência à aplicação de um novo conhecimento ou habilidade. O objetivo deste plano é que os homens e mulheres que acabam de completar este programa de aprendizado:
   - ❏ Pensem sobre o valor do que aprenderam e como poderão usar o conhecimento recém adquirido para melhorar seu desempenho;
   - ❏ Considerem as barreiras que poderão surgir e quem poderá ajudá-los a vencer essas barreiras; e
   - ❏ Determinem como eles vão saber, ao final do programa, se de fato estão tendo sucesso na prática do que aprenderam, para melhorar seu desempenho.
3. Dê aos participantes uma cópia da Apostila 13.7 A e peça que completem o exercício como um passo importante para aplicar o que aprenderam sobre si mesmos e sobre o papel e a competência de liderança.

Apostila 13.9A: Plano de aplicação do aprendizado

Reserve alguns minutos para refletir sobre o papel e a competência de liderança e o valor desta experiência de aprendizado para o seu desempenho

no futuro. Em seguida, faça os exercícios que se seguem da forma mais completa possível.

1. Com base no que aprendi sobre a competência e o papel de liderança, seguem abaixo duas ou três coisas específicas que eu planejo fazer a fim de melhorar meu desempenho em colocar em prática o conhecimento, o compromisso e as ações que se esperam de um líder eleito:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como eu espero obter o apoio necessário para melhorar meu desempenho e quem poderia me apoiar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Três dos desafios mais significativos que eu espero encontrar ao colocar em prática a competência e o papel de liderança, e minhas estratégias para lidar com eles:

Desafio No. 1 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 2 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

Desafio No. 3 .....

.....

.....

Minha Estratégia: .....

.....

.....

.....

4. Os seguintes resultados irão demonstrar que eu tive sucesso em melhorar meu desempenho na competência e no papel de liderança:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Eu pretendo fazer o seguinte a fim de avaliar meu sucesso após os seis primeiros meses em que estarei buscando atingir os resultados especificados acima:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sem instituições locais fortes e funcionários motivados, a descentralização e a reforma dos assentamentos humanos não alcançará os desejados resultados de desenvolvimento. Entretanto, muitas autoridades locais e organizações da sociedade civil carecem dos recursos humanos necessários para atender a necessidades urgentes. O treinamento e a capacitação, portanto, são um sábio investimento na sustentabilidade futura de nossas cidades. A Divisão de Capacitação e Treinamento (TCBB) da UN-HABITAT apóia instituições nacionais de treinamento para capacitá-las a implementar programas inovadores, com foco na governança local e no desenvolvimento de assentamentos humanos sustentáveis. Entre as atividades típicas encontram-se a estimativa de necessidades de treinamento, o desenvolvimento de manuais, treinamento de instrutores e avaliação de impacto. Os produtos da TCBB têm sido adaptados e traduzidos com sucesso para mais de 20 idiomas.

Ferramnetas de treinamento é o último volume da série Liderança Eleita Local (LEL) sobre Competências -chave para Melhorar a Governança Local. A série apresenta dois papéis e dez competências essenciais para todo funcionário eleito local e é composta de quatro volumes: Volume 1 – Guia rápido; Volume 2 – Manual do usuário; Volume 3 – Conceitos e estratégias; e Volume 4 – Ferramentas de treinamento. O Volume 4 oferece uma série de treinamentos e ferramentas de governança a serem usadas por instrutores e participantes para melhorar seu aprendizado sobre a aplicação de conceitos, princípios e estratégias. Apresentamos mais de cem ferramentas para os dois papéis e para as dez competências. Many of the exercises included in this volume have value beyond the workshop venue and can be used as on-the-job learning tools. Creative use of these tools in conjunction with day to day practice of elected leadership can help elected men and women, more fully examine, interpret and learn first hand from their own experiences.

ISBN 92-1-131729-0
HS/744/05E
Competências chave para melhorar a governança local,
Volume 4: Ferramentas de treinamento
92-1-131728-2 (Series)

Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (UN-Habitat)
P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax: (254-20) 623092 (TCBB Office)
E-mail: tcbb@unhabitat.org
Web site: www.unhabitat.org

Iniciativa de Reforma do Serviço Público e do Governo Local do Open Society Institute
P.O. Box 519, H-1397
Budapest, Hungary
Fax: (36-1) 327 3105
E-mail: lgprog@osi.hu
Web site: www.osi.hu/lgi